

Title	企業価値評価に関する研究 - 新たな経営システムツールの提案による理念型経営の可視化と展開 -
Author(s)	岡田, 毅史
Citation	高知工科大学, 博士論文.
Date of issue	2006-09
URL	http://hdl.handle.net/10173/417
Rights	
Text version	author



Kochi, JAPAN

<http://kutarr.lib.kochi-tech.ac.jp/dspace/>

平成18年9月修了
博士(学術)学位論文

企業価値評価に関する研究

－新たな経営システムツールの提案による理念型経営の可視化と展開－

Research on company valuation

－Visualization and deployment of corporate management
on Philosophy by a new management system tool－

平成18年6月16日

高知工科大学大学院 工学研究科 基盤工学専攻

学籍番号 1088201

岡 田 毅 史

Tsuyoshi Okada

目 次

	項
第1章 序論	
1-1 本研究の目的	16
1-2 本研究の背景	17
…日本型／米国型経営の比較と、自らの企業経営の状況	
1-3 理念に基づく経営に対する基本認識	28
第2章 理念に基づく経営の事例研究	
2-1 空調等設備の設計・施工・メンテナンス会社の経営	
2-1-1 企業概要	30
2-1-2 企業経営の状況	30
2-1-3 理念の策定と経営状況の変化	35
2-2 松下電器産業におけるプラズマ・ディスプレイ(PDP)の製品化	
2-2-1 松下電器産業の経営理念	40
2-2-2 PDP 製品化の成功と起業家精神	43
2-2-3 理念の底流にある価値観	46
2-3 奈良薬師寺伽藍の復興事業	
2-3-1 仏教と薬師寺の法相宗	49
2-3-2 仏教の理念に基づく薬師寺金堂の復興	52
2-4 理念に基づく経営に対する仮説	55

第3章 先行研究と本研究が取り組む課題

3-1 理念に基づく経営に関する先行研究	60
3-2 本研究が取り組むべき課題の提示	64

第4章 理念に基づく経営の定性的把握

4-1 理念の内容と組織イニシアチブに関する分析	68
4-2 理念に基づく経営による企業の行動特性の分析	
4-2-1 調査データの概要	73
4-2-2 調査結果の分析と考察	84
4-3 理念に基づく経営の定性化 ……「理念型経営」	
4-3-1 理念に基づく経営における2つの特徴	87
4-3-2 理念型経営のコンセプト・モデル	89
4-4 理念に基づく経営を定性化するアプローチの総括	91

第5章 理念型経営と企業価値評価

5-1 企業価値の評価	
5-1-1 企業価値の算定方法	94
5-1-2 有形価値と無形価値	97
5-1-3 無形価値の構成要素	98
5-1-4 本研究で評価する無形価値と有形価値	100
5-2 理念型経営と企業価値評価	
5-2-1 理念型経営と無形価値	103
5-2-2 理念型経営と有形価値	107
5-3 理念型経営と企業価値評価に関する考察	110

第6章 理念型経営の可視化と展開

6-1 理念に対する要員と組織の自律的整合	114
6-2 理念型経営の可視化に求められるコンセプト、機能、条件事項	116
6-3 理念型経営を可視化するためのフレームワーク	119
6-4 新たな経営システムツールの構築・提案	123
6-5 理念型経営の展開	125

第7章 本研究の結論	128
------------	-----

謝辞	131
----	-----

引用・参考文献および資料等一覧	133
-----------------	-----

業績目録	137
------	-----

付録

・(2-2-2) 薬師寺長老 松久保秀胤氏のインタビュー記録	140
・(5-2-4) CB 価値算出方法に関する資料	145
・(6-4) Management System on Philosophy (MSP)	148

内容梗概

第1章は序論として、まず本研究の目的とその進め方について述べた。

企業経営の本質的な使命とは、自らの企業価値を向上させることにありと言われ、そのための経営手法について近年多くの研究がなされている。本研究ではそのような経営手法の一つとして、自らの企業経営の経験を踏まえ、企業が自社の「理念」を表明し、それを積極的に活用することによって企業価値の向上を図るような経営の在り方について研究する。

本研究を進めるにあたり、まず、そのような理念に基づく経営の推進によって企業価値が向上したと考えられる事例の研究および理念に基づく経営に関する先行研究を調査する。その上で、公開されている複数の企業調査データの分析・考察を通じて、理念に基づく経営の特徴を導出し、これを「理念型経営」として定性的に把握する。次に、理念型経営の推進が企業価値に如何なる変化をもたらすかについての定量的な評価を実施し、ここから企業価値の向上に対する理念型経営の有効性について検証してゆく。さらに、理念型経営の在り方を可視化する新たな経営システムツールを構築・提案することで、企業価値の向上に対する理念型経営のアプローチの構造を明らかにする。

以上、理念に基づく経営の在り方とその企業価値評価について研究を進めることを通じて、価値創造に向けた企業の健全なる発展と、21世紀の知価創造社会をベースとした資本主義経済の更なる繁栄の一助とすることが本研究の目的であることを、序論の冒頭において説明した。(1-1)

次に本研究の背景として、株主利益を優先させる立場にあると言われる米国型経営と、事業の長期的な発展や従業員に対する視点を重視する日本型経営の経営手法の特徴を論じつつ、自らの経営者としての試行錯誤から始めた理念に基づく企業経営と、それがもたらした経営状況や業績の変化について述べた。(1-2)

以上の取組みを通じて、本研究のテーマである理念に基づく経営による企業価値向上のアプローチに関する基本的な認識について説明した。(1-3)

第2章では、3つの事例研究を実施し、理念に基づく経営についての仮説を導出した。

事例研究の1つ目として、自らの理念に基づく企業経営を対象に、事業継承時の経営状況と、その後の経営上の理念の表明・浸透・活用を通じて変化した経営状況を整理・比較・分析することで、理念に基づく経営が自社の従業員と組織に与えた影響について考察した。(2-1)

2つ目の事例は、民間企業として松下電器産業におけるプラズマ・ディスプレイ（PDP）の開発から製品化・市場投入までの取り組みと故松下幸之助氏による経営理念との関係を、その当時の PDP 開発の中心人物へのインタビューおよび文献調査を通じて分析した。ここから、理念を基にした松下電器産業の経営思想に関する分析・考察を行った。（2-2）

3つ目として、奈良薬師寺伽藍の復興事業を研究対象とした。これは仏教の根本精神である「人を幸せにする」との理念に基づいて、昭和43年から開始された写経勧進による納経料をもって金堂を再建するという事業である。この事業に故高田好胤氏と共にこれに携わった松久保秀胤（しゅういん）奈良薬師寺長に対するインタビュー及び文献調査を通じて、仏教の精神に基づく理念と復興事業との関係について分析・考察を試みた。（2-3）

これら3つの事例研究から、理念に基づく経営について「直接的な利益追求を越えた社会貢献の理念をもって経営にあたることで従業員の創造意欲が高められ、さらに、理念によって組織が求める価値基準を従業員が共有することで、組織が一丸となって事業の推進に取り組むことが期待できる。これにより価値のある製品やサービスを経済社会に提供するに至り、企業価値の向上に寄与する」との仮説が導出された。（2-4）

第3章においては、まず「理念に基づく経営」に関する先行研究として足立光正、宮田矢八郎、田舞徳太郎、小畠宏の研究について文献調査を実施した。（3-1）この調査結果と第2章における事例研究から導出された仮説を踏まえ、本研究が取り組むべき3つの課題を抽出した。その具体的な課題は、「理念に基づく経営を『理念型経営』として定性的に把握すること（第4章での取り組み）」「そのような理念型経営と企業価値との関係を定量的に評価すること（第5章での取り組み）」「企業価値の向上に対する理念型経営のアプローチの構造を可視化すること（第6章での取り組み）」の3点であることを述べた。（3-2）

第4章では、第2章で示された理念に基づく経営に対する仮説を検証し、それを「理念型経営」として定性的に掌握することに取り組んだ。この定性化にあたっては、公開されているいくつかの客観的な企業調査データ結果の分析を通じて、二つの切り口から理念に基づく経営に関する分析・考察を展開した。その一つは、如何なる理念の内容が組織イニシアチブに対して有効であるかについてであり、もう一つは、理念に基づく経営がなされている企業による企業行動の特性を分析・考察することである。

前者（＝理念の内容と組織イニシアチブとの関係）については、掲げられた理念の中に自社の直接的なステークホルダーを重視するような「利害関係者重視型」のみならず、自社の事業活動とは直接的な関係を持たない環境や文化・社会貢献などを意識した「社会貢献重視型」の内容を含むとき、従業員はそのような社会的崇高性を持つ理念に対する理解を通じて、自らの業務に対して高い創造意欲を持って臨み、それが組織イニシアチブに寄与しているとの見解が示された。（４－１）

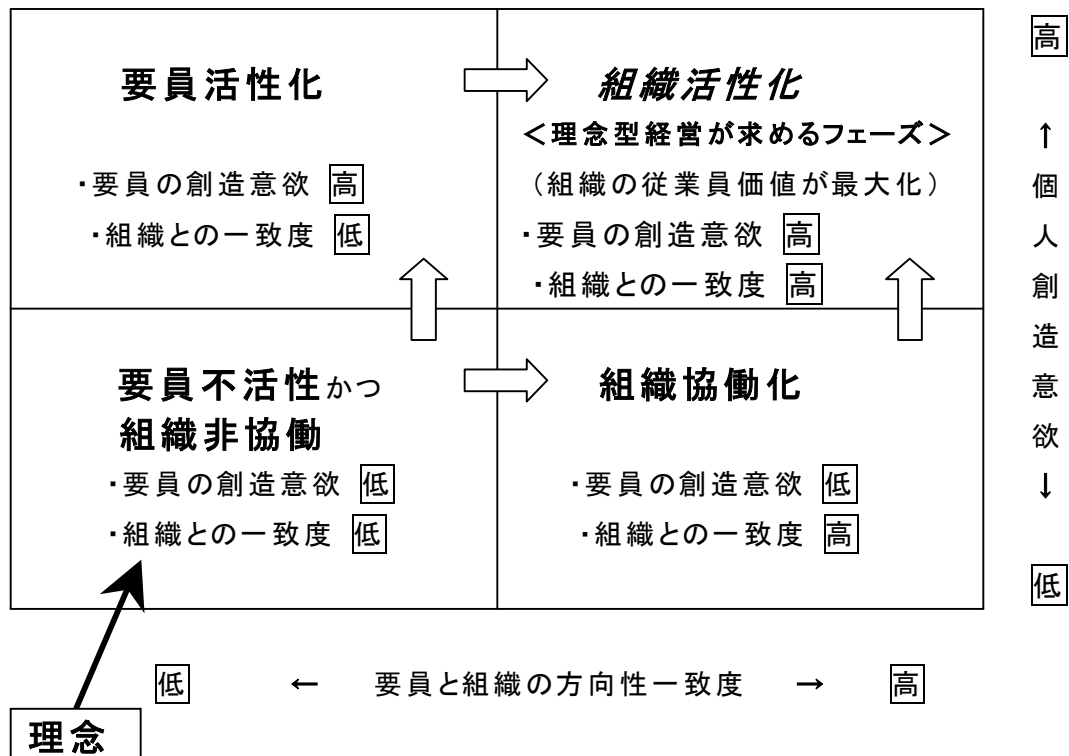
また後者（＝理念に基づく経営がなされている企業の行動の特性）では、公開されている企業調査データ結果において「理念型経営」とされた企業群の行動の特性を、バランス・スコアカードによる４つの視点（財務の視点・人材の視点・業務プロセスの視点・顧客の視点）から分析した。この結果「理念型経営」の特性は、「競争優位の確保」「社員に対する動機付け」「業務の効率化」「顧客価値の向上」という４つの要素に集約された。通常、これら４つの要素は無形価値として分類される。しかし同調査では、理念型経営の徹底推進と企業の将来業績との間に正の相関があることが明らかにされており、このことから集約された４つの要素は、理念型経営に伴う企業行動の特性を表わす要素であると同時に、将来的な資本の積上げという有形価値の向上に寄与する要素であるとの考察がなされた。（４－２）

以上の分析・考察から、理念に基づく経営を「理念型経営」として定性的に説明するため２つの特徴が導出された。その第１は、「理念型経営の基となる定められた理念において、社会に対する貢献といった自社の直接的な利益を超えた社会的崇高性を持った価値基準が存在する場合、その企業の人的資源の拡充を促進し、組織としてのイニシアチブを発揮することが期待できる」ということであり、第２として「定められた理念に基づく価値基準を明確にし、その活用を徹底することで、『競争優位の確保』『社員に対する動機付け』『業務の効率化』『顧客価値の向上』といった求める価値に対する行動を統一化し、より積極的な組織活動が期待できる」という特徴である。

第４章での取り組みから、理念に基づく経営とは、上述の２つの特徴が組み合わせることによって組織における要員（従業員）の価値が最大化する「組織活性化」の状態を形成し、組織的な価値創造活動を促進することで、企業価値の向上を図るような経営であると考察された。

本研究では、上述の第１の特徴を「各要員の創造意欲の高まり」、第２を「要員の創造意欲の方向と組織の求める価値の方向性の一致」と捉えることで、そのような理念型経営の概念を４つのフェーズ（要員不活性かつ組織非協働、要員活性化、組織協働化、組織活性化）によって表現するコンセプト・モデルを、次項の図１のように提案した。

図1 4つのフェーズによる理念型経営のコンセプト・モデル



要員不活性かつ組織非協働（左下）

理念による働きかけが乏しい状態。要員は社会性を持った理念に触れるに至らず、自らの仕事が社会貢献を繋がるという意識が醸成されていない。また組織として、理念に基づく業務遂行上の価値基準が共有されていないために、要員と組織が求める価値の方向性が一致しない状態

組織協働化（右下）

組織として理念に基づく業務遂行上の価値基準は共有されているが、定められた理念が「社会貢献重視型」でないために、要員に自らの仕事が社会貢献を繋がるという意識が醸成されず、要員の創造意欲が低い水準にとどまっている状態

要員活性化（左上）

各要員に「社会貢献重視型」の理念が浸透することで要員の創造意欲は高まっているが、組織として理念に基づく業務遂行上の価値基準が共有されていないために、組織の求める価値の方向性と一致していない状態

組織活性化(右上)

各要員に「社会貢献重視型」の理念が浸透し、個人としての創造意欲が高まると同時に、理念に基づく業務遂行上の価値基準が組織の求める価値の方向性と一致することで、組織における要員の価値(従業員価値)が最大化している状態 ……理念型経営による企業価値向上期待

以上の研究から、第2章で導出された理念に基づく経営の仮説を踏まえ、「理念型経営」を次のように定性化した。

理念型経営とは、「企業が、直接的なステークホルダーの利益を追求するのみならず、社会的貢献をも意図する理念と、それに基づく業務遂行上の価値基準を共有し、浸透させ、活用することで、要員(従業員)自らが創造意欲を高めると同時に、組織に所属する要員の創造意欲の方向性を組織が創造すべき価値の目標と一致させる。これにより、組織活性化の原動力となる要員の価値(従業員価値)を最大化し、経済社会に対して新たな価値を持つ製品やサービスを提供する組織的な価値創造活動を促すことで、企業価値の向上を図る経営」である。

(4-3)

第5章では、第4章で定性化された理念型経営において示された“組織活性化の原動力となる要員の価値(従業員価値)を最大化することで、企業価値の向上を図る”というロジックについて、その従業員価値と企業価値との関係を、無形価値／有形価値の両面から定量的に評価することを試みた。

企業価値評価における有形価値と無形価値の関係について考えるとき、無形価値とは有形価値の対概念であり、英語では“Tangible Value”の対概念として“Intangible Value”に対応する。この無形価値は、一般に企業の生み出す将来キャッシュフローの割引現在価値から資産の時価額を差し引いたものであると言われ、企業の長期的な価値創造力の発生源として機能するものとして、およそ有形価値として捉えることのできないすべての常識的な要素が含まれる。つまり無形価値とは、有形価値として定量的に掌握される財務上の価値以外の何らかの価値として表現される対象であり、それはその企業の将来的な業績の向上に寄与し、結果的に貸借対照表上で「資本」の積上げという形で有形価値に転換される対象として評価されるべきものであると考えられる。

伊藤邦雄はこの無形価値について、「企業が無形価値を高めるには、基本理念と企業行動との一貫性が重要である」との主張をもとに、企業バリュエーター理論を展開している。

この理論において伊東は無形価値として、“コーポレートブランド価値(=CB 価値)”の算出方法を、同じくその基本理念と企業行動の一貫性から、従業員が価値を生み出す力として“従業員スコア”の算出方法を提案している。

この伊藤の主張と提案は、本研究の第4章で定性化した理念型経営における、「理念に基づいて、組織的な価値創造活動の原動力となる従業員価値を最大化することで、企業価値の向上を図る」との認識と一致する概念として捉えられる。そこで本章では、理念型経営による「従業員価値」を、伊藤が算出方法を提案する“従業員スコア”の値として評価し、同じくCB価値(単位:円)を無形価値とすることで、両者の関係を分析した。

具体的には、2005年における従業員価値(スコア)が発表されている企業100社中の製造業について、その値の上位15社と下位13社(下位15社中2社は合併等によりデータ抽出不可能)の両企業群と無形価値(CB価値)との関係を分析した。

この結果として、2002年から2005年までの3年間の無形価値の増加率が、上位15社の企業群合計では42%に達するのに対し、下位13社の企業群ではわずか1%にとどまることがわかった。

次に有形価値を表す指標として、上場企業が公表する有価証券報告書に基づく株主資本総額(単位:円)を採用し、同様に従業員価値(スコア)と上位／下位の両企業群との関係を分析した。

この結果、上位15社の企業群では、01年3月期から04年3月期までの3年間で株主資本総額の合計が17%増加しているのに対し、下位13社の企業群では逆に5%減少していることが明らかになった。また従業員価値が将来的な企業の有形価値に及ぼす影響を分析するために、2004年3月期から翌期(2005年3月期)にかけての株主資本総額の合計を比較すると、上位15社と下位13社の企業群の間に、その増加率で2倍の差が生じることが判明した。(5-1、2)

以上の分析により、理念型経営による「従業員の価値創造意欲の増大」や「要員の創造意欲の方向性と組織が求める価値の目標との一致」によって従業員価値が最大化することで、組織的な価値創造活動に寄与し、企業価値の向上が図られるとの主張を、無形価値と有形価値の変化として両面から定量的に評価することができた。さらにこの評価をもとに、理念型経営の推進と企業価値との関係についての考察を展開した。(5-3)

第6章では、理念型経営によって企業価値を向上させるアプローチのしくみを可視化するために、新たな経営システムツールを構築・提案することについて説明した。

まず始めに、理念型経営を実現するためには、従業員や組織が主体的かつ継続的に理念を理解し、事業遂行上の価値基準を共有するようなしくみ作りが必要であることを述べた。そしてこれを実現させるには、従業員と組織による理念と価値基準に対する自律的整合を実現させるシステムを創りあげることが有効であると説明した。(6-1)

次に企業価値の向上に対する理念型経営のアプローチを可視化するための取り組みとして、理念型経営におけるインプット情報／アウトプット情報の流れを掌握した。その上で、「理念型経営を可視化するにあたって要求されるコンセプト」、「コンセプトを具現化するためのプロセスアプローチに必要な機能」「プロセスアプローチに求められる機能を満足させるために経営陣・従業員・組織やプロジェクトのマネージャーに必要と考えられる条件事項」を明らかにした。(6-2)

ここで、理念型経営におけるプロセスアプローチに求められる条件事項を体系化するために相応しいプラットフォームとして、国際標準規格であるISO9001のフレームワークを発展適用することが有効であることを説明した。(6-3)

次に、このISO9001のプラットフォームを用いて理念型経営を可視化する新たな経営システムツール(Management System on Philosophy=MSP)を構築するにあたって、理念型経営による経営・事業戦略の成果に対する評価指標としてバランス・スコアカードによる4つの視点(財務の視点、人材の視点、業務プロセスの視点、顧客の視点)を取り入れることを説明した。この4つの視点により、理念型経営による企業の経営の状況を、無形価値(人材の視点・業務プロセスの視点・顧客の視点)と、有形価値(財務の視点)の両面から掌握・評価することが可能となった。(6-4)

以上の取り組みによって構築された理念型経営を可視化する新たな経営システムツール(MSP=Management System on Philosophy)を、本論文の「付録」に記した。

このようなMSPの提案によって展開される理念型経営について、それは顧客や株主などの直接的なステークホルダーの支持を超えて、その企業が人間社会に優れた貢献をする社会的なインフラストラクチャーとして、世の中から認知される存在となる可能性を持つものであることを説明した。(6-5)

第7章では結論として、本研究は、暗黙知として存在していた理念に基づく経営手法を、「理念型経営」として企業価値の向上という観点から形式知化する取り組みであることを述べた。さらにその理念型経営とは、個人の人格を尊重しつつ、組織としてのチームプレイを実現させる経営のアプローチであり、それは従業員の自己実現と企業価値の向上、そして企業自体を社会的存在として昇華させるための経営手法であることを説明した。

以上の一連の研究をもって、「企業価値評価に関する研究」とした。

第1章 序論

1-1 本研究の目的

企業経営に求められる本質的な使命とは、経済社会において価値を持つ製品やサービスを研究・開発し、製品化し、これを提供し続けることで、自らの企業価値を向上させることにありとされている。このような企業価値を向上させるための経営の在り方については、従来から多くの研究がなされているが、特に20世紀後半においては、株主利益を優先させる立場にあると言われる米国型経営と、従業員に対する視点を重視する日本型経営の対比についても多くの議論がなされてきた。

しかし21世紀を迎え、それまでの工業化社会から知価創造社会へのパラダイムシフトが起きつつある我が国をはじめとした先進諸国が、更なる企業価値の向上を図ることを考えるとき、株主重視／従業員重視といった対比を前提とした議論とはまた別の視点で経営の在り方を論じる必要があると思われる。

本研究ではこの視点の一つとして、自らの12年間の企業経営を通じて認識するに至った“企業経営における「理念」の重要性”ということに注目し、その理念の積極的な活用から企業価値を向上させてゆくような経営の在り方について研究を進める。本研究を進めるにあたっては、まず、いくつかの特徴的な経営事例に関する研究を通じて、そのような理念に基づく経営と企業価値との関係に関する仮説を導出する。次に、理念に基づく経営に関する先行研究の調査を実施することから、導出された仮説を検証するために本研究が取り組むべき課題を抽出する。

その課題に対する取り組みとして、まず、公開されている企業調査データの分析・考察により、そのような理念に基づく経営を「理念型経営」として定性的に把握することを試みる。次に、理念型経営の推進と企業価値の向上との関連性について、それを有形価値と無形価値の両面から定量的に評価することで、理念型経営の有効性について検証する。さらに、企業価値の向上に対する理念型経営のアプローチの構造を明らかにするために、理念型経営の在り方を可視化する新たな経営システムツールを構築・提案してゆく。

以上の取り組みを通じて、21世紀の知価創造社会における新たな企業経営の在り方と企業価値評価についての研究をおこない、我が国をはじめとする資本主義経済の更なる繁栄と、価値創造に向けた企業の健全なる発展に寄与することを、本研究の目的とする。

1-2 本研究の背景

・・・日本型／米国型経営の比較と、自らの企業経営の状況

企業経営の本質的かつ究極の目的が企業価値の向上にあることは、企業経営を論じる上で共通の認識として捉えられる。20世紀後半における、我が国のバブル経済の破綻とその後の経済の長期低迷期から、近年のM&Aの隆盛期を通じて企業価値に対する多くの議論がなされ、その中では従業員に対する視点を重視されると言われる日本型経営と、株主利益を尊重するとされる米国型経営のそれぞれの特徴についてもいろいろな角度から分析がなされてきた。

ここではまず、その日本型経営の誕生の背景と特徴について述べる。1)

日本は、第二次世界大戦後の財閥解体と同期するように、多くの経営者が追放された。その数は財閥系企業の経営者が1,400人、戦時中の軍需企業の経営者が2,200人と言われ、そのほとんどは再度もとのポストに戻ることはなかったとされる。そして彼らと入れ替わるように、現場の実務を知る中堅社員に経営者層として台頭する機会が与えられた。彼ら中堅社員は、戦後の復興に向けた政府の政策と呼応しながら、欧米の先進工業国をベンチマークとした工業化を強力に推進するために欧米の技術や産業機械を導入し、当初はこれをトレースすることから始めた。その後、次第に改良・改善を重ねることでオリジナリティーを持った技術を会得し、工夫を凝らした設備を自社に導入、さらには新しい発想によるマネジメント手法を取り入れるようになる。このマネジメント手法は製造・生産技術や製品化技術にとどまらず、科学的な管理手法を用いた品質管理システムを導入することでの製品品質の向上や、生産管理についてもカンバン方式によるコストダウンの推進など、多くの画期的な管理手法の開発にまで発展していった。これらの努力によって、我が国の産業界は、高品質・低価格の製品を大量かつ短期間に国内外に提供する体制を整えるに至ったのである。さらに今日では、企業の知的財産としての基礎技術の充実や、それを応用した画期的な製品の開発から市場化に至るプロセスにおけるイノベティブな取り組みにおいても、我が国は国際的なイニシアチブをとれるポジションにあると言われている。

この点については、「イノベーション能力」を示す指標としてマイケル・ポーター＆スコット・スターンが開発した定量化手法²⁾による「イノベーション指数」における1999年と2005年に実施された調査からも、日本が世界一となっていることが裏付けられている。ちなみに2005年時点での「イノベーション指数」の順位は、降順に日本、フィンランド、スイス、デンマーク、スウェーデン、米国、ドイツ、フランス、ノルウェー、カナダと報告されている。

ここで注目すべきは、売上高に対する研究開発費の比率であり、日本と米国の類似企業の互いの比率がほぼ同値であるとの報告³⁾である。日本は米国と同程度の研究開発比率にもかかわらず、イノベーション指数においては日本／米国が1位／6位となっており、イノベーションに対して日本は極めて効率の良いアプローチを行なっていることが窺える。一般に日本のイノベーション力は国内ではあまり高く評価されていないようにも思われるが、国際的に見た場合、日本のそれは日本国内よりもはるかに高い評価を得ていると言えよう。

そして、このような日本企業の力の背景となる経営の特徴を「日本型経営」として、次のような分析がなされている。⁴⁾

①、高い現場従業員の能力

2003年に OECD が加盟諸国で実施した15歳児を対象とする学習到達度調査⁵⁾によれば、日本は数学的リテラシーで5分野中3分野が第1グループ（残りは第2グループ）であり、また科学的リテラシーと問題解決能力でも第1グループとして評価されている。このような高い教育レベルにある人材が従業員として雇用されることによって、我が国では現場作業に携わる従業員においても国際的に見れば極めて十分な基礎学力を有しており、その結果、日常の現場作業において臨機応変の対応が求められるような事態が発生した場合でも、的確性の高い判断と迅速な対応が期待できると考えられる。いわゆる開発途上国や一部の先進諸国においてしばしば指摘されることとして、現場従業員の判断力の乏しさや日本人から見れば常識とも思われるような作業上の工夫といった類の不足感といったことが挙げられるが、逆に日本の企業に対しては現場で働く従業員の卓越した判断力や目に見えない工夫の積み重ねなどに諸外国の経営者から驚嘆の眼差しが向けられている。これは日本人の国民性と共に、やはり日本の学校教育水準の高さが関係しているものと思われる。このように高い能力を備えた従業員が、管理職のみならず末端の作業現場にまで配置されていることは、現場作業を指示するための細かなマニュアルを作成する負担や、その現場作業を逐一指導・監督するために必要とされる管理コストを低く抑えることが出来る。さらに、そのような現場従業員からは新たな技術やコストダウンに結びつくような提案を得ることも、そのような提案の機会とインセンティブの提供によって可能となり、企業はこれを更なる品質向上やコスト削減に結び付けてゆくことも期待できる。一方、一般的な米国の企業においてはそのシステム上、作業マニュアルを超えた工夫や改善の機会が現場従業員に与えられることは稀である。

よって現場従業員の基礎学力のみに両者の違いを集約することは出来ないとしても、日本の経営現場では従業員の高い基礎学力に基づく確な判断力と、従業員からの提案を改善に結び付けてゆく発想が、車の両輪のように上手く機能して、前述の品質向上やコスト削減、さらには漸進的なイノベーションの実現にも寄与しているものと考えられる。

②、終身雇用制

日本の雇用制度として、終身雇用制は現在でも幅広く適用されている。この制度の特徴は、従業員と会社が定年までの終身の社会的契約を結ぶことを意味している。経営者はその従業員の能力が著しく劣っていたり、人格的に問題がある場合や職務規定に違反する行為を働かない限り、彼を定年まで解雇しないことが経営者と従業員の両者間における暗黙の了解事項になっている。また仮に能力が劣っていたり人格的な問題のある人材であっても、それを社内教育や上司をはじめとした周囲の指導を通じて改善し、また適切な職場への配置転換を行うなどして、時間をかけて会社の発展に寄与できる人材に育ててゆくような対応もとられている。そして雇用調整が必要な場合でも、日本型経営では新規採用の抑制と早期退職制度の組み合わせや関連会社等への出向などによって、時間をかけて従業員との信頼関係を重視しながらこれを実施してゆく。つまり終身雇用制の場合、一般的には大規模なリストラなどによる短期間での人件費削減は困難であり、経営者としては社内の業務改善や省エネルギー技術の導入、新たなビジネスの創出などによる雇用確保など、いろいろな工夫によって終身雇用制を維持する努力を強いられることとなる。また従業員にとっては、終身雇用制によって自らの雇用が事実上保証されることから、会社の風土や流儀といった社風を理解し、それに添った業務の遂行が自然となり、愛社精神が育まれることにもつながる。つまり自らの人生と会社における仕事が半ば一体化する精神状態が形成されることで、自分という人間が会社と共に発展して行くといった感覚を持ちながら、じっくりと腰を据えて業務に取り組むようになると考えられる。このことは、従業員が会社の決定に従って自らのスキルを向上・転換させるための努力を求められると共に、職場での協調が自らの業務を遂行する上で重要な要素となってくる。

このように終身雇用制では、経営者と従業員の相互信頼関係が醸成されることから、経営者にとっては従業員の配置転換や経営状況の変化に伴う賞与などの削減を実施した場合でも、貴重な人材の流出に対するリスクが低減され、従業員としても突然の解雇といったリスクの小さい中で、いろいろな業務を経験する機会や内部昇進の機会も与えられると言えよう。

このことが企業内の組織における人材の流動性を高め、スペシャリストとゼネラリストの両方をバランスよく備えてトータルでものを見て考えられる人材の育成に寄与し、企業としての従業員価値の向上が図られていると思われる。そして、そのような人材が市場の変化に対して柔軟に対応することによって、企業は時代に相応しい製品やサービスを経済社会に提供することを可能にしているとも考えられる。

しかし一方で、従業員にとって終身雇用制は「悪いことさえしなければ解雇されない」との解釈を生み、緊張感がないままに会社にぶら下がるような気持ちで漫然と仕事をこなすような、従業員の甘えを助長しかねないとの懸念も指摘されている。

③、年功序列制＋能力給・成果給

年功序列制は、一般に年齢と勤続年数に対する賃金カーブに反映される。近年、日本の多くの企業ではこの年功性の賃金体系に加えて、いわゆる能力給や成果給などの年齢とはリンクしない給与体系が並存していると言われる。年功序列制の賃金体系の背景には、日本人として年長者の人生経験に基づく知恵を評価し、それに敬意を表する固有の文化の存在があると言われている。しかしこのような年功序列制が企業の賃金体系にあまりにも極端に適用された場合、業務に対する意欲や能力を平均以上に持つような従業員にとっては、不公平感を生じさせる原因ともなりうる。経営者としては、そのような平均以上の水準にある人材を社内にとどめて力量を発揮してもらうために、より良い条件を提示する必要から、能力給や成果給などを導入しているものと思われる。さらに従業員に与える組織でのポジションについても特に管理職に昇進するあたりから、年齢や勤続年数にかかわらずに適正配置が行われることが一般的になっていると言えよう。このように日本の企業では、年功序列制をある程度残して年長者に対する敬意を表しながらも、従業員の会社に対する帰属意識とモチベーションを高めるために、能力給や成果給の導入や能力に応じた適正配置が実施されるなどの対応が見られる。このような複合的な対応を実施することで、日本の企業は従業員の能力に応じた配置をし、納得感の得られる賃金を支払い、従業員の定着率を維持しつつモチベーションの最大化を図る取組みを行っているものと考えられる。

④、企業内労働組合

日本の労働組合は、いろいろな職種を横断する企業内組合の形態を成している場合が多い。欧米のように職種ごとに企業横断的に労働組合が組織されている場合、企業経営者は社内にある複数の職種別労働組合と交渉する必要が生じるが、日本の企業においては唯一企業内組合との交渉を行うことで労使の関係が調整できる。さらに現在では、それら企業内組合の多くは経営に対して協調的であり、過去の一時期のように賃金引上げなどをめぐって長期のストライキに突入するような事態は大変少なくなっている。さらには企業内組合からの経営者に対する経営戦略上の提言がなされたり、自社の価格競争力の維持や将来的な発展に向けた設備投資資金を確保するために、組合員の基本給の凍結や賞与の引き下げにも応じるなど、むしろ経営者寄りとも思われるような発想も散見される状況となっている。つまり我が国の企業内組合は、経営者と共に企業価値の向上のための施策を考えて実行することで、中長期的な観点から、雇用の安定とより多くの収入を確保するというロジックを持っていると考えられる。この理由として、仮に事業転換が断行されても終身雇用制は維持され、関連会社への出向や解雇が実施される場合でも、経営者から誠意を持った処遇が従業員に提示されることが挙げられよう。その点において、企業内労働組合は、労使の信頼関係によって従業員の雇用が尊重されることをベースに、企業価値の向上という視点に立って業務に取り組むための共同体的性格を持っていると思われる。

以上のように日本型経営では、「高い現場従業員の能力」「終身雇用制」「年功序列制＋能力給・成果給」「企業内組合」などの特徴がある。そしてこの何れもが従業員の中長期的な育成に寄与していると考えられ、その結果、協調的な労使関係の下で企業の従業員価値が高まり、顧客からより高く評価されるような製品やサービスを開発・提供する活動が継続される。これが自社の業績の向上に寄与し、巡りめぐって従業員の給与や待遇改善に反映されると共に株主からの評価にもつながっていると思われる。日本型経営では、このような Win-Win のロジックを経営者と従業員、さらには顧客や株主までもが暗黙知として共有していることが最大の特徴といえるかも知れない。

しかし一方で、近年盛んになっている M&A の論議の中では、企業とは誰のものかということも話題となっており、この中では長い時間をかけて積み上げられた企業の内部留保資金を、ある一時点での株主に配当すべきであるとの主張もなされるようになった。

これに対し一部の日本の経営者は、内部留保資金を設備投資や研究開発などを通じて、顧客から支持されるより良い製品やサービスを提供することで中長期的な企業の発展に必要な資金であると解釈しており、さらには「人材投資によって自社の従業員の価値を高めるための財産である」との主張もなされている。このように日本型経営では、ステークホルダーのプライオリティーとして第一が従業員価値、次に顧客価値、そして最後に株主価値（株価）が来るような経営の在り方であるとの見方もなされている。

次に、以下に米国型経営の背景と特徴について述べる。

米国においては、過去に個人資産として経営されていた企業がプロの経営者によって経営される規模の大きな企業に移行するのに伴い、企業に対する所有と支配の分離が進んでいった。この結果、所有権と企業価値を如何にして確保するかという問題が生じ、これを解決するための方法として株主に対する利益を最大化することが経営の目的であるとされるようになった。このように、株主の利益を重視するような経営方針や事業戦略が、米国型経営の基礎になっていると考えられる。しかし一方で、米国で投資家が株式を保有し続ける平均期間は近年では数ヶ月ほどであるとも言われ、株主となった投資家は株価上昇に伴う売却益やあくまで保有期間内での高額配当を期待するようになった。このような状況下、米国型経営では次のような特徴が指摘されている。4)

①、CEO 制度 ……経営陣と取締役の分離

米国の企業では取締役は株主の代表と位置付けられ、よって取締役は株主から選ばれるべきであるとされている。そして取締役は、その企業の経営陣を監視する役割を担っているとされる。つまり取締役は経営陣の勝手な暴走を防ぎ、株主の利益を最大化するための適切な経営がなされるように常に経営陣を牽制する立場にある。この経営陣の頂点に立つのが、CEO（最高経営責任者）である。CEO は取締役会の承認のもと、株価を向上させるために有効と考えられる経営上の重要な決定を下し、これをトップダウンでこれを社内に指示し、強力な権限を持って実行する。これには当然、従業員の新たな大規模採用や設備投資、また標的とした企業の買収などに伴う市場からの資金調達も含まれ、また、その反対に大規模かつ突然のレイオフや工場の閉鎖、事業売却なども実行される。これによって株価が上昇するならば、市場からは企業価値が向上したとの評価を与えられ、CEO は多くの報酬とストックオプションによる臨時収入が得られるしくみとなっている。

しかし実際には、特に社外取締役を中心にその人選権は CEO に独占され、取締役会は CEO による経営上の提案を無批判に承認すること多いと言われている。また、社外取締役はしばしば CEO の友人・知人が選任され、選任された彼らは、自らが CEO を務める自社の社外取締役としてその相手の CEO を選任することも行われるなど、いわゆる身内の論理による意思決定が時として誤った経営判断を招くとの指摘もされている。

②、経営者と従業員の分離

経営者は、あくまで株価の向上を標榜した経営を実行する。従業員はその企業に雇用されているが、その両者を結び付けているものは従業員のスキルと成果に対して支払われる賃金である。経営者は経営・事業方針の転換について、従業員の雇用確保を意識することなくこれを実行できると同時に、従業員は自らのスキルや成果に対してより高い評価（報酬）を下す他の企業に転職することに、さほどの抵抗感はないといわれる。経営者としては、優秀なスキルを持った従業員を自社にとどめておくために十分な報酬を支払う必要があり、従業員は自らがより多くの報酬を得るために自己のスキルアップに努めることが要求される。この場合でも、企業が従業員に対して教育するような発想はなく、あくまで従業員個人が自らの時間と資金をもってスキルアップを図ることが普通であると言われる。このように米国型経営においては、経営者と従業員は、報酬とスキルをベースとした緊張関係に基づく契約を交わしているとも理解される。

③、株主重視の情報開示

米国型経営において、最も重視されるのは株価の維持・向上である。そのためにまず、投資家に対する自社の経営状態に関する情報開示が大変重要な経営上の事項となる。連結ベースでの決算、四半期ベースでの決算開示、資産の時価評価、年金債務の認識、キャッシュフローの状況などの詳細を投資家に開示することで、企業経営の透明性を高め、投資家の信頼を得ることで株価の維持・向上を図ろうとするものである。しかし株主に対する利益を最大化するために、つまりは株価を吊り上げることを目的に、ストックオプションの処理（米国ではストックオプションの費用は税法上の経費となり、それでいて会計基準では経費にならないので利益を水増しすることが出来る）や未実現利益の過大評価などを通じて、不自然とも思えるような利益のかさ上げが指摘されるなど、結果的に企業価値を毀損させる経営を誘発するリスクも存在していると考えられる。

以上のように米国型経営では、「CEO 制度」「経営者と従業員の分離」「株主重視の情報開示」などの特徴がある。そしてこの何れもが発行済の株式時価総額の最大化を標榜するものであり、その成果は CEO の報酬と株価上昇に伴うストックオプションの行使による臨時収入に反映される。また従業員は自らの市場価値を高めるべく、スキルアップに努め、より多くの報酬を求めて企業間を移動する。これによって米国型経営は多くの富と経済の繁栄を手に入れたことは紛れもない事実であろう。しかし近年、極端に短期的な株価吊り上げ策や CEO の自己利益の過度な追求によるとされる不正経理など、経営上の不祥事発生を受けて、経営者の行動に法的な基準を設けることで、司法制度によってその秩序を維持する試みも始まって来ている。しかし米国型経営はその構造上、株主を最大のステークホルダーと見なし、短期間での急激な株価の上昇を可能とさせるための措置として極端なレイオフなどで従業員価値を低下させたり、需給が逼迫している状況下では製品の販売価格をギリギリまで吊り上げることも肯定されるなど、顧客価値を減退させる懸念が生じたりもしている。そしてこのような行過ぎた株価重視の経営は、中長期的に企業価値を形成する要素である無形価値（従業員価値・顧客価値）の低下を助長するとの指摘もなされている。

近年の日本型経営においては、米国型経営の良いところとして「株主重視の情報開示」を取り入れたり、社外取締役の起用によって第三者による経営監視体制を構築することで、経営に緊張感とスピード感を持たせるなどの工夫がなされている。また米国型経営でも、特に顧客価値を高めるために自動車メーカーが自社は販売していないカテゴリーの車種までをマーケティングの対象としたり、従業員価値の視点から製品の企画部門・設計部門・製造部門を開発段階からプロジェクトに参加させるなどで、従業員の参加意識の向上と製造コストの低減と品質向上に向けた取り組みがなされたりしている。ボーイング社における飛行機開発では、747型機的时候は企画部門・設計部門・製造部門がばらばらで、川下にあたる製造部門での大規模な仕様変更や錯綜する作業工程の非効率性などが指摘されていたが、その後にリリースされた新型の777型機の開発では、それら3部門の責任者が開発当初からプロジェクトに加わったことで、開発期間の短縮やコスト削減・品質安定化に大きく寄与したと言われている。

次に自らが経験した企業経営の状況について、次項で説明する。

筆者は昭和63年4月、大正時代から続く家業を継承する形で、28歳のときに事実上の経営者となった。この事業継承をするにあたり、筆者は大学卒業後の3年間を過ごした米国系制御機器メーカーでのエンジニアの職を辞し、母校の大学院理工学研究科に再入学し、経営工学の分野において特に労務管理学と財務管理学を学び、工学修士号を取得した。これら実務と学業の経験から、筆者は合理的な意思決定の方法や責任と権限の明確化に関するセンス、さらには企業と従業員の就業契約に関する概念をある程度会得していた。また母校大学院で受けた教育は、米国ミシガン大学との交流によって発展したインダストリアル・エンジニアリング研究を基本としており、科学的な経営管理手法をその基礎に置いていた。自らが新しく経営者になるにあたっては、そのようないわゆる米国型の経営手法を、3年間の米国系企業における勤務で得たセンスと大学院で学んだ理論の両面から駆使することで、家業の大いなる発展させることを標榜し、意欲をもってこれに取り組もうと考えた。

自らが経営に携わった企業は空調・衛生プラント設備を設計・施工・メンテナンスを主たる業務としており、事業継承時の年商は20億円弱、資本金 2,400 万円、従業員数は50名ほどであった。静岡県熱海市に本社を構え、同県沼津市と東京都渋谷区に営業所を設けており、静岡県東部地区で No.1、県下で第三位の経営規模を誇っていた。

筆者はその会社に入社するや否や、すぐに経営幹部を招集し、自らの経営に対する考えを説明し、さらに経営戦略を明確に提示し、これに従うと同時に各部門の戦略にブレイクダウンした内容についての報告をすることを求めた。しかし席上の彼らからは何の反応もなく、ただ経営者である筆者の話にうなづくばかりであった。いつまで待っても取締役からの戦略に関する具体的な報告はなく、あるのは日常業務における単調な報告の延長でしかなかった。こちらから経営上で懸念される事項について質問しても、返ってくる答えはいつも「多少の問題はあるが、大したことではない」「時間が解決する」といった類のものばかりで、回答に具体性を欠くばかりか、彼らにビジネス上の戦略性や改善に対する意気込みをも見出すことが出来ない状態が続いた。このような状況の中、若手従業員の退職、自社の施工物件に対する顧客からの品質クレーム、会社方針を無視した社員の独断による業務遂行、未集金の発生などが立て続けに発生し、社内の沈滞ムードも手伝って経営は困難を極めた。しかし経営者としては、それらすべての結果責任を負わなくてはならず、よって如何なる問題発生もすべて自らの経営責任であると認識せざるを得なかった。

古参の取締役や従業員は、面と向かって私に反対意見を述べることはなかったが、こちらの意図する企業の姿や価値観が彼らに伝わっておらず、経営が上滑りしていることは日々充分に実感できた。

そこでまず、それら社内が発生した不祥事の火消しを強力に遂行すると共に、古参の取締役から末端の若手従業員までを個別または数人のグループ単位でヒアリングし、彼らの価値観や不満を聞きだすことに注力した。そこで明らかになったことは、入社前に自らが描いていた構想とはおよそ次元の違う事象であり、それ自体新鮮な驚きでもあった。

まず彼らの仕事に対するスタンスとして、その多くは「競争にさらされることなく言われたとおりの仕事をするだけで、ストレスなく安定的に収入を得たい」というものであり、また、主たる不満は休日の少なさと賃金水準、そして顧客からの過大な要求（と彼らは主張した）に関するものであった。経営者の立場からすると、従業員自身が自らのスキルレベルや意欲、さらには会社が置かれた経営環境をほとんど理解せず、あまりにも虫が良すぎる主張ばかりであるように感じられ、ヒアリングをしながら怒りを乗り越え、落胆の念を禁じえないときもしばしばであった。それらの主張と社内の雰囲気は、従業員が被害者意識の下で不満を言いながらも大した努力もせず、てんでんばらばらの方向に向いて仕事をしながら、一定水準の収入と地位を求めるようなものであり、活力に欠ける地方中小企業の典型を見るような状況にあると解釈された。

このような状況下で従業員自らが自分のスキルの水準を認識し、その向上に努め、また不要ならば解雇されることを覚悟しなくてはならないような米国型の経営を自社に適用することなどは、およそ不可能であるとの結論に至った。しかしまた、日本型経営の特徴である終身雇用や年功序列のみを強調し、これを推進することは従業員の甘えを許容し、経営として何らの価値も生まないばかりか、自社の企業価値を毀損する恐れさえ感じ取られた。そしてこのような従業員が自らに対する動機付け意識に乏しく、競争を避ける雰囲気が蔓延する危機的な経営状況を脱するには、みんなが同じ方向に向かって同じペースで手を取り合いながら成長してゆくような経営手法を見つけ出す意外に方法は無いと考えられた。

この手法として筆者が考えたのは、会社として業務遂行上の理念を取締役から一般の従業員に至るまですべてに共有し、この理念に沿って意思決定と事業遂行をしてゆくようなアプローチであった。つまり全社的な理念の共有であり、そのためには理念をわかり易く表明する必要があった。

そこで社内で共有すべき理念を策定し、この理念を具体的に表現する方法として、「方針」という名目で箇条書きをもって、業務の遂行にあたって社内で共有すべき基本的な考え方や、自社の事業を社会に対する貢献として捉えるといった価値観を明示した。そして、すべての従業員に対して繰り返し、その方針の内容をディスカッションを通じてできる限りわかり易く説明することで、社内への浸透を図っていった。つまり筆者が選択した経営手法とは、自らが策定した理念に基づいて、すべての業務を遂行してゆく試みであった。このメリットは、従業員がその理念をベースに迷うことなく状況判断を下せるようになり、また価値観として、事業を通じて社会に貢献するといった意識を持つことで、プライドを持って自らの業務に取り組むことが可能となることである。

実際、このような理念に基づく経営を推進したことで、従業員の仕事に対する認識にも徐々に変化が見られるようになった。社内では自然と従業員同士の会話が弾むような賑やかな雰囲気が創出された。また新たなインセンティブの提示も手伝って、従業員はスキル向上に積極的に取り組むようになり、その結果、顧客からも対応が誠実かつ技術的にも的確であるとして、特命受注を獲得できるようになった。その後、自社の経営状況は毎年確実に改善してゆき、数億円にのぼった金融債務を僅か数年で完済することができた。さらに資本金の50%増資と潤沢な内部留保資金を持つ事実上の無借金経営を実現するに至った。また従業員に対してもある程度の年功序列による賃金カーブを残しつつ、能力と貢献度に応じた賃金を抵抗感なく受け入れられるような理解が進んでいった。

このように筆者が事業継承した当初に自らが標榜した米国型経営が受け入れられず、経営者として試行錯誤の連続であった。そこで社内で共有すべき理念を策定し、これを「方針」という箇条書きの形で具体的に明示し、浸透させ、積極活用することによって、徐々に従業員のモチベーションやスキルを向上させてゆくことができた。そしてこれが顧客からの支持に結びつき、企業業績を大幅に向上させてゆくこととなったのである。

なお、ここでの自社の理念と、それを具体的に表現した「方針」が如何なるもので、それによって社員の意識や実務の進め方、顧客対応などが具体的にどのように変化したかについては、第2章の事例研究において詳しく述べる。

1-3 理念に基づく経営に対する基本認識

自らの試行錯誤の末に取組んだ理念に基づく経営が、無形価値である従業員価値や顧客価値を向上させ、その結果として有形価値である財務の状況を好転させることができた。このような筆者の経験と体感から、理念に基づく経営の推進は企業価値の向上に対して何らかの寄与が期待できると考えている。そして理念に基づく経営とは、経営者と従業員の相互信頼の関係をベースに、前向きな価値観を全社的に共有することで従業員のモチベーションを高め、組織としての方向性を持って業務を遂行することを可能とする経営であると考えられる。

よって本研究では、理念に基づく経営について、それは日本型経営／米国型経営といった対比から導かれる経営の概念とは異なり、策定された理念を基に従業員一人一人の仕事に対する充実感や向上意欲を上手く引き出し、それを組織として方向付けてゆくようなアプローチであるとの基本認識をもって、研究を進めてゆく。

第2章 理念に基づく経営の事例研究

2-1 空調等設備の設計・施工・メンテナンス会社の経営

2-1-1 企業概要

自らが経営に従事した企業の概要については、以下の通りである。

会社名	株式会社 岡田工事部
創業	大正15年10月
設立	昭和23年5月
所在地	静岡県 熱海市
年商	20億円程度
資本金	3,600万円 (事業継承時は2,400万円)
主たる事業	空調・衛生・消防プラント設備の 設計・施工管理・メンテナンス
従業員数	約50名
営業所	・東京(東京都新宿区) 事業継承時は、東京都渋谷区 ・箱根(神奈川県箱根町) 事業継承時は、静岡県沼津市

同社の前身は、江戸時代より熱海で材木商(岡田材木店)を営む本家の工事部門(工事部)として、明治の頃より主に松の木を用いてその内部を割り貫いて送湯用木管を製作、それを連結することで熱海一帯の別荘や旅館に温泉を供給するための温泉配管を敷設していた。その後、鉄管が開発され温泉木管はその役割を終えたが、今でも市内の一部老舗旅館では引き続き温泉木管が機能しているとされる。

岡田工事部は大正15年にその本家の材木商の工事部が独立したものであり、第2次世界大戦以降は配管を含む空調・衛生・消防設備の設計・施工・メンテナンスを主たる業務とする株式会社として、その事業を展開していた。1)

2-1-2 企業経営の状況

筆者が岡田工事部に経営者として入社したのは昭和63年4月、28歳のときである。この時点で同社は、静岡県下で業界第3位の経営規模であった。第1章1-2の説明にあるように、筆者は大学卒業後の3年間を米国系制御機器メーカーに従事、その後、母校の大学院理工学研究科に入学、経営工学の分野において、特に労務管理学と財務管理学を学んで工学修士号の資格を取得した。

よって事業継承をするにあたっては、米国系企業での就業経験から得られた米国式の意味決定方法や責任と権限の明確化に関するセンス、大学院での研究からは経営者と従業員の契約に関する概念をある程度会得していた。この大学院での教育は、米国ミシガン大学との交流によって発展したインダストリアル・エンジニアリング研究を基本としており、科学的な経営管理手法をその基礎に置いていた。よって自らが新しく経営者になるにあたっては、当時の地元中小企業経営者が唱える「経営とは、勘と経験と度胸だ」といったセンスとは一線を隔し、いわゆる米国式の経営手法を実務と理論の両面から駆使して、自社の大いなる発展を標榜し、意欲をもってこれに取り組もうと考えていた。しかし経営者として筆者を迎え入れたその会社は、貧弱な財務基盤と低い利益率にあえぎ、従業員も生氣に乏しく、組織には沈滞ムードが漂っているような状態にあった。

まず本項では、そのような昭和63年、事業継承当時の企業経営の状況について分析する。この分析にあたっては、バランスト・スコアカードによる4つの視点(財務の視点、人材の視点、業務プロセスの視点、顧客の視点)を採用する。

ここではまず、事業継承時の自社の経営状況を分析するのに先立ち、そのバランスト・スコアカードの4つの視点を採用する理由について説明する。

バランスト・スコアカード(Balanced Scorecard)は1992年に、ロバート・S・キャプラン教授とデビッド・P・ノートン博士(Kaplan & Norton,)によって「ハーバード・ビジネス・レビュー」誌に発表された。バランスト・スコアカードは戦略を実行に移す手段を提供するものであり、掲げたターゲット(数値目標)とアクションプランの達成度合いを、財務業績に対する評価を超えて4つの視点からなる評価軸をもって経営状況を多角的に評価することで、バランスをとりながら戦略の推進をマネジメントしようとするところに特徴がある。2)

そのバランスト・スコアカードの4つの視点は「財務の視点」、「顧客の視点」、「業務プロセスの視点」、「人材(学習と成長)の視点」と表現されている。この内、「財務の視点」と「顧客の視点」は、組織のステークホルダーである株主(出資者)や顧客を満足させるための求められる視点であり、「業務プロセスの視点」と「人材(学習と成長)の視点」は、共に組織としての活動を充実するために求められる視点である。これら4つの視点はそれぞれ独立ではなく、各視点間が有機的なつながりを持たせることで、株主(出資者)・顧客・従業員などのスタークホルダー間のバランスを最適化する戦略の立案とその成果を評価することを求めている。またバランスト・スコアカードでは、それら4つの視点において無形価値としての非財務データを包含し、それらの指標が最終的に企業業績に結びつくことで、定量的に掌握可能な有形価値として財務データに帰着することを前提に、4つの視点が互いに関係付けられているとも理解される。

このようにバランスト・スコアカードの4つの視点は、企業の経営の状況の変移を多面的かつ時系列で掌握する視点を持っていると考えられる。本項では自らが事業を継承した時点での企業経営の状況についての多角的な分析と共に、その後の経営の試行錯誤から策定された理念とそれに基づく経営の推進による経営状況の変化についても、後段において分析をおこなう。

よってその両者（事業継承時の経営と、その後の理念に基づく経営）を客観的に比較するためには、企業の経営の状況の変移を多面的かつ時系列で掌握するバランスト・スコアカードの4つの視点を活用することが適切であると考えられ、本論文ではこれをもって分析をおこなうこととする。

以下に、事業継承時の経営の状況を、この4つの視点に整理して説明する。

①、財務の視点

金融機関から数億円にのぼる借入金があり、貸借対照表における「資産の部」を厳格に査定した場合は、債務超過に陥っている可能性が高いと認識される状態にあった。また利益水準も低迷し、売上高経常利益率は1%前後で推移していた。この結果、金融機関からの借入金利に対する負担感が大きく、企業価値の向上を図るための新たな設備投資も非常に難しい状況にあった。この結果、従業員に対する給与水準も、低調に推移していた。

②、人材（学習と成長）の視点

従業員の技術レベルには、大きなばらつきがあった。中堅クラスの技術系従業員でも、まともな設計図を製作できない者が複数存在していた。技術に関する国家資格の1級を持つ人材は社長と取締役2名の3人だけであった。その他の従業員は国家試験を求められるような資格をあまり持っておらず、大半は1日程度の講習と簡単な修了試験によって付与されるような、いわゆる認定レベルの資格であった。また従業員の会社に対する帰属意識やモチベーションはあまり高いとは言えず、筆者がせっかく採用した新入社員に対しても「この会社に将来はない。早めに辞めた方が良い」などと、筆者の目の前で平然と言い放つような従業員も散見されるような状況にあった。さらに給料や休日などの待遇に関する不満も多く、筆者は経営者になるなり従業員から多くの批判にさらされる立場となった。このような状況では従業員と経営者が一丸となって業績向上に努め、その利益を互いに享受しようなどといった発想はまったく期待できず、社内には「努力せず、協力せず、競争せず、それでいて待遇だけは一部上場企業並みを望む」ような雰囲気蔓延しているように思われた。

また、古参の取締役にも経営状況に対する危機感が乏しく、何らの裏付けも無いままに「また景気が良くなれば何とかなる」と言った楽観的な見通しを持っているように見受けられた。さらに対外的には、顧客の信用管理の甘さから億単位に上る売上の回収遅れが発生したり、支店の幹部従業員による独断専行が訴訟トラブルに発展するなど、従業員の職務に対する責任・規律意識にも重大な欠陥が生じていた。

③、業務プロセスの視点

従業員は自社とそこにおける自分のポジションを、絶対に崩れない城のように認識し、ひたすら守りに徹しているように思われた。他の部署はおろか、隣に座る同僚に声を掛けたりする雰囲気も希薄で、貴重な情報や技術が個人レベルに停滞したまま、その共有化は極めて困難な状況にあった。上司に対する報告や協力会社との連絡、他部門との連携による業務遂行もあまり活発ではなく、上司が部下を怒鳴ることで仕事をやらせている場面も散見された。このように部門間コミュニケーションに重大な欠陥があるため、業務はプロセスとして遂行されず、まるで一人一人の個人商店が社内ではばばらに業務を遂行しているような雰囲気さえ感じられた。

④、顧客の視点

電話が鳴ってもお喋りを続ける女性社員は、ようやく取り上げた受話器に向かって「はい」と言うだけで、自分の名前はおろか会社の名前さえ告げない有様であった。また技術系の従業員は顧客を前に、「お世話になります」の一言が言えずに不評を買い、逆に顧客からの不利甚な要求には何も反論できず、会社にとって不利な条件での受注も散見していた。顧客からは「お宅の社員に話してもまともな返事がない」「電話の対応が失礼」「身なりがだらしない」「提出書類のレベルが低い」「字が汚い」「次の受注は無いと思え」など、厳しい指摘が相次いだ。さらに経営者である筆者に対しても、「君のようなお坊ちゃま育ちのエリートには、(自分の)会社がどんな風に見られているのか判らないだろう」などとの皮肉も多く浴びされた。「比較的安価で仕事を請けて、文句も言わずに仕事をする会社」との、有難くもない評価を顧客から得ているような状況であった。

以上のような事業継承時の状況に関する上記の4つの視点からの分析を集約すると、「借入金が多く、低調な業績（財務の視点）」「意欲と能力と規律性に乏しい人材（人材の視点）」「ばらばらで非効率な組織（業務プロセスの視点）」「見当違いの顧客対応（顧客の視点）」などが、問題として浮かんてくる。このような状況下に筆者は、「このままでは負のスパイラルが加速し、自社の企業価値が水面下に沈没するのではないか」との強い危機感を抱いた。

そこでまず、「借入れ条件に関する銀行との交渉（財務の視点）」「新規採用とビジネスマナーや技術教育（人材の視点）」「組織行動の重要性に関する説明や情報処理システムの導入（業務プロセスの視点）」「従業員に同行しての客先ヒアリングの実施や学会誌への会社名での投稿（顧客の視点）」など、思いついたことを矢継ぎ早にすべて実行し、まずは経営上の問題の垂れ流しを止血することに専念した。

ちなみに新規採用では求人票の文案をすべて自らが作成し、これを学校に持参して就職担当教員に頭を下げて、人格・成績トップの生徒を推薦してもらうよう懇願した。技術教育では自らも同じ国家試験の1級を受験することを宣言することで、自社の技術系社員と対して受験を督促した。それでも「社内に講師がいません」と抵抗する従業員に対しては「それなら私が講師を務める」と啖呵を切り、毎晩就業後に会議室で講義に臨んだ（実際に講師をして、自らも合格できた）。

また母校の研究室にあったソフトを拝借して低予算で情報処理システムを構築することで、多少なりとも業務の効率化を推進した。さらには、自社の名前を広告費を支払わずに全国に宣伝しようと、査読付きの技術論文を業界でもっとも有名な専門誌（「空調衛生設備士」，第21巻第1号，平成元年1月）に、会社名と自らの肩書きを記して投稿した。その際には同業大手企業を名乗る編集委員から「名もない地方の中小企業の投稿論文など載せない」旨の電話連絡が入ったため、「この業界の体質が良く理解できました」と即座に応酬すると共に、後日同社を訪問して専門性の高い技術論（空調制御理論）を展開して説得に当たった。

この結果、当該専門誌への掲載が実現したと共に、「生意気な“小僧”がいる」として、当初の想定を超える広告・宣伝効果をあげることもできた。このように会社経営において一定の成果も見え始めるようにはなった。

しかし現実の日々の経営では、金融機関からは笑顔の下で疑念の目を向けられ、従業員からは冷めた目で監察され、客先からは「何も知らないエリート気取りの3代目」と揶揄にされるなど、しばらくは精神的にも極めて厳しい状況が続いた。それでも毎朝笑顔でデスクにつき、明るい声で指示を出し、自らが先頭を切って飛び回る若手経営者を演じていた。

2-1-3 理念の策定と経営状況の変化

事業継承から概ね3年間の経営者としての奔走により、従業員の規律意識や報告の重要性に対する認識、コンピュータの活用による業務の効率化、顧客対応の改善、国家資格1級技術者の増員などを実現することができ、何とか普通の会社として体をなすようになってきた。しかしそれが自律的な向上にまでは結びつかず、むしろ筆者の若手経営者としての勢いがそれを何とか支えているだけのようにも思われた。それゆえに、このような会社の勢いを維持するには自らが常に指示を出し、従業員を叱咤激励し、先頭を切って社内外を笑顔で飛び回り、誰よりも意欲的に実務をこなす姿をアピールし続けることが必要であった。しかし古参の役員や従業員は、この風変わりな新参者の若手経営者にやむを得ず付き合っただけで仕事をしているようにも思われた。そんな彼らが筆者に対して面と向かって反対意見を述べることは皆無であったが、こちらの意図する企業の姿や基本的な価値観が彼らに理解されておらず、自らの経営が上滑りしていることは充分に実感できた。そして、このような経営者個人の頑張りで会社を牽引してゆくような一極集中型の、仁王立ちによる不自然な経営の状態を脱し、従業員自らの仕事に対する自発的な挑戦や会社の向かう方向に対する自律的な整合を実現しない限り、自社の経営に持続性を確保することは困難であることは明白であると思われた。しかしこのような問題を解決する方法は、自らが会得した米国型の意思決定や科学的な管理手法はあまり現実的ではなく、むしろ従業員の心が離反してしまうことは事業継承時の苦い経験から明白であった。また日本型経営の特徴でもある終身雇用を強調することで従業員に対する経営者の心配りを理解してもらい、相互信頼の下で経営を行うことが理想であることは理解していたが、当時の社内の状況で終身雇用を強調することは、逆に従業員の「どうせサボっても首にならない」との甘えを助長し、経営として何らの価値も生まないばかりか自社の企業価値を毀損する恐れさえも感じられた。

このように自社の経営に関する試行錯誤を繰り返す中で、従業員の自らに対する動機付けの意識に乏しく、競争原理を避ける雰囲気蔓延する危機的な経営状況を脱するためには、従業員みんなが自分の仕事にプライドを持ち、同じ方向に向かって手を取り、励ましあいながら競争することで自社の業績を向上させて、その成果を社員にわかる形で還元できるような経営を行なうことが絶対に必要であるとの確信を得るに至った。

これを実現するために筆者が考えた方法は、会社としての理念を全社的に共有し、この理念に沿って一人一人が主体的に考えて意思決定を行うことで、事業を遂行してゆくようなアプローチであった。

ここで筆者が策定した理念は、それまでの経営の試行錯誤から必然として生まれたとも言えるべきものであり、内容は二つである。その一つは「すべての従業員が持つ知識や技量を、互いに有効に組み合わせることで業績の向上を図る（組織的な価値創造活動）」ということであり、もう一つは、「人間社会において自分の仕事にプライドをもって取り組むこと（業務を通じた社会貢献による自己実現）」であった。しかし、このような理念は自らに経営者としての経験からすれば非常に納得感があるものの、自社の従業員にとっては甚だ抽象的すぎ、経営者の立場でこのような理念を必死に唱えたところで、従業員にとってピンと来るものではないことは容易に想像できた。それゆえ、このような理念からのアプローチを実現させるためには、会社としての理念を社内でわかり易く表明することがどうしても必要であると思われた。言うなれば、理念のブレイクダウンである。

そこで1991年の仕事始めに、自らが策定した二つの理念を具体的に表現する方法として、「方針」という名目で箇条書きをもって、業務の遂行にあたって社内で共有すべき基本的な考え方や、自社の事業を社会に対する貢献として捉えるといった価値観としてこれを明示した。そして、グループ単位や役職単位での意見交換のためのミーティングを多く実施し、その「方針」の内容をディスカッションを通じてできる限りわかり易く説明することで、社内への浸透を図っていった。つまり、このような「方針」によって具体的に示された経営者としての理念に基づいて、すべての業務を遂行することを試みたのである。

以下に、自らが策定した理念に基づいて掲げた「方針」を示す。

- ・私たちの技術力とマネジメント能力を結集して、低コストで高性能かつ信頼性の高い設備システムを創り上げよう。
- ・これにより、その設備を無意識に利用する多くの人々に、静かな喜びと心の安らぎを感じていただく。
- ・我々は、プロの黒子に徹する。

この「方針」の一番目は、組織としての共有すべき事業遂行上の大前提として、役員・従業員の全員が持てる能力を結集することで顧客にとって価値のある設備システムを提供することを旨としている。これは理念における「組織的な価値創造活動」を意味する。次の二番目では、そのような自立的な組織活動によってつくられた設備システムによって、多くの人々に喜びと安らぎを感じていただくという社会的な意義を明示し、そのような社会貢献意識から個人の創造意欲への働きかけを促すようにしている。

そして三番目では、自社と従業員は社会の人々から表立って賞賛を浴びるために仕事をするのではなく、多くの人々に喜びと安らぎを提供できるような仕事にプロ意識を持って取り組むことで、前述の二つ目の「方針」と合わせて「業務を通した社会貢献による自己実現」を果たしてゆこうとする意思を示している。

このように筆者は、経営上の理念を具体的に従業員に理解してもらうための「方針」を掲げ、役員や従業員と粘り強く話し合い、疑問に答え、将来的な利益に対する還元を経営者の名において確約した。

その三つの方針の内、特に自社の理念として事業に対する根本的な価値観が端的に表されているのが、二番目の中の「多くの人々に、静かな喜びと心の安らぎを感じていただく」という部分である。このような自社にとっての直接的なステークホルダーの利益を超えた、社会性を持った理念の存在が、従業員の仕事に対する意識レベルを向上させ、後の自社の経営状態に大きな影響を及ぼすことになった。

実際、筆者が理念を基にした経営上の取り組みをしばらく継続していると、経営・業績の状況にいくつかの顕著な変化が見られるようになった。この変化について、同じくバランスト・スコアカード(Balanced Scorecard by Kaplan & Norton, 1992)による4つの視点(財務の視点、人材の視点、業務プロセスの視点、顧客の視点)に整理して、次項に説明する。

①、財務の視点

年間の売上高は20億円前後で推移していたが、売上高利益率は大幅に向上し、最高時は9%強に達した。この値は静岡県下の同業・同業態で、同年トップであった。今まで冷ややかであった金融機関の支店長の態度も一変し、金融機関の本部役員が菓子折りを持って当社に訪れ、いわゆる揉み手の営業を受けるようになった。さらに主要経済誌に高収益企業として取り上げられたことも手伝ってか、金融機関からの借入れ金利は非常に低い利率が提示されるようになった。しかし、このような有利な資金調達環境にあっても自社ビルの改築や不動産投資などは一切せず、ひたすら借入金返済を優先した結果、最終的には事実上の無借金経営が達成できた。そして内部留保資金の充実により自己資金による資本金の50%増資を実行、さらに従業員と約束した貢献度に応じた昇給と賞与の支給が可能となった。また大型のCADシステムや見積もり作成システムなどの業務効率や顧客サービスに直結する設備投資を実施することで、大手顧客とのデータ共有による新規物件の早期取込みが進んだ。この結果、利益率の高い特命受注比率を増やすことができ、業績の更なる伸張に寄与することができた。

②、人材(学習と成長)の視点

まず、従業員の態度に大きな変化が見られるようになった。それまで何となくうつむき加減であった従業員が目を輝かし、堂々と前を向き、自分の仕事について嬉々として相談・報告するようになってきた。技術的には困難であっても、内容的に面白そうなプロジェクトを自分が担当したいがために社内営業をする者や、「他社に良いエンジニアがいるから引き抜こう」と真顔で進言してくる者まで現れるようになった。また中堅社員にとって、国家試験の1級の技術資格を取得することは当たり前の通過儀礼となり、社員数に対する1級資格者の人数比率は全国平均の5倍に達した。従業員は自己の技術に自信を持つようになり、クライアントに対する技術提案やコストダウンに関する新技術の開発などが相次いだ。また旧来の女性社員は全員が自己都合で職場を去り、若くて意欲溢れる女性社員が揃えられた。彼女らは情報技術を持ち、また地元の商工会議所によるJALのスチュワーデスの指導による接客マナーを身に着けることで、日々の業務を互いに連携をもちながら効率的に遂行、電話対応や訪問者への対応にも的確かつ迅速となった。

また、どこから噂を聞いたのか新卒・転入応募が大幅に増え、その結果、全従業員の半数がわずか数年の間に入れ替ってしまった。このような人材の変化と入れ替わりによって社内は活性化し、時として大きな笑い声が聞こえるなど、社内では自然に従業員同士の会話が弾むような賑やかな雰囲気が創出された。従業員にとっては、顧客から評価されるような提案や新しい技術を開発することが自社の利益に貢献し、それが自己の給与に反映されることを実感できる状態になったと考えられる。

③、業務プロセスの視点

従業員からの提案により、各自が担当するプロジェクトに関する報告会を毎月一回実施するようになったのをはじめ、従業員が内部コミュニケーション(報告・連絡・相談)の重要性を理解するのと同期して、社内の情報投資を推進したことにより、極めてスムーズに情報が流れるようになった。男性社員は、翌日の仕事の段取りを前日までにすべて手配することで技術上の問題点を事前に解決、男性社員から書類作成を依頼された女性社員は、過去の類似書類を電子ファイル上から検索することで効率よく仕事を進めるようになった。各プロジェクトの進行状況の掌握と共に予想利益率も計算されるようになり、金融機関に対する事前の借入れ予定や返済計画を明確にできたことで、自社の信頼向上にも寄与した。また資材の仕入計画を前倒しで実施できるようになり、一定のコストダウンを可能にした。

このように業務プロセスの改善は、内部コミュニケーションの充実と情報化設備投資が車の両輪として機能し、結果的に業務の効率化と利益率の向上に寄与したと考えられる。

④、顧客の視点

24時間の電話対応（従業員が交代で社内に泊り込み）を実現したり、積極的な技術提案・的確な対応などで顧客からの評価は飛躍的に向上した。「技術に明るい」「若いのに、物怖じしない態度に驚いた」「お宅の女性社員の電話対応を、自社の社員にも見せてやりたい」などの、お褒めの言葉も顧客から頂戴するようになった。

さらに最大顧客の担当者からは「提出された見積もり金額が低すぎるので、もっと金額を増やして再提出するように」との、誠に有難いご指導を受けたりもした。また「社員の〇〇さんに、また仕事を担当して欲しい」とのリクエストも来るようになるなど、当社および当社の従業員のファンが着実に増えてゆき、その多くはリピーターとして当社に特命で発注をするようになっていった。

以上、自らが理念に基づく経営を推進したことで達成された事項を、以下に要約する。

- ①、利益率の向上から財務状況が飛躍的に改善し、給与水準の向上と無借金経営が達成できた（財務の視点）
- ②、従業員が、業務に対してプライドと意欲をもって取り組むようになった（人材の視点）
- ③、社内の意思疎通が図られ、情報の共有化と効率化が図られた（業務プロセスの視点）
- ④、顧客に対する提案力とサービスの水準が大幅に向上し、特命受注が増加した（顧客の視点）

このように、理念を基にした自社の経営は、当初の予想を超える成果を生み、企業価値の向上に大きく寄与したと考えられる。

2-2 松下電器産業におけるプラズマ・ディスプレイ(PDP)の製品化

2-2-1 松下電器産業の経営理念

松下電器産業には、創業者である故松下幸之助氏の理念に基づく経営がその底流にある。ここではまず、松下幸之助氏の生立ちから起業、そして彼の経営に対する理念について、松下電器産業の公式ホームページ³⁾をベースに、以下に記述する。

松下幸之助氏は、1894年(明治 27 年)11月27日、和歌山県海草郡和佐村(現、和歌山市禰宜)に、8人兄弟の3男、末子として生まれたが、家庭は経済的には大変厳しく、小学校を卒業できないまま丁稚奉公に出ることになった。しかし彼は、奉公先の火鉢店や自転車店で実業について多くを学び、店番をしながら講談本を読み、その後15歳のときに大阪電灯に転職。弱冠22歳にして検査員に昇格したことで、社員が経営者としての意識を持って仕事に取り組むことの大切さを知るに至った。これについて松下幸之助氏は後に「実業之日本」誌の中で、「監督者として自分の意志で自由に仕事ができるようになった喜びは非常に大きなもので、それは後年、自分が全国長者番付のトップにでたときよりもよっぽどうれしいものだった」⁴⁾と語っている。彼は検査員としての仕事を続ける傍ら試作品のソケットを作ったが、これを上司に酷評されたことがきっかけとなり、独立。1917年6月、東成郡(現、大阪市東成区)猪飼野の借家でソケットの製造販売を始めたが上手くゆかず、その後、彼は自らの商売に関する感性と取引先からの評価を基に、配線機器の製作に取り組んだ。そして1918年3月7日、大阪市北区西野田大開町(現、福島区大開2丁目)の2階建の借家に移り、「松下電気器具製作所」を創立した。これが現在の松下電器産業の始まりである。

その後の業容の拡大に伴い、松下幸之助氏は「松下電器は社会からの預かりものである。忠実に経営し、その責任を果たさねばならない」と考え、1929年3月、社名を「松下電気器具製作所」から「松下電器製作所」と改称するとともに、経営理念として「綱領」と「信条」を制定した。その綱領は現在、「産業人タルノ本分ニ徹シ 社会生活ノ改善ト向上ヲ図リ 世界文化ノ進展ニ寄与センコトヲ期ス」と改められているが、いずれにしても昭和初期という時代に、企業経営として単なる利潤追求を目指さず、社会の発展に寄与するという現代に通じるような基本方針を掲げた先見性は高く評価されるべきことである。

なお、信条は現在、「向上発展ハ各員ノ和親協カヲ得ルニ非ザレバ得難シ各員至誠ヲ旨トシ一致団結社務ニ服スルコト」と改められている。

松下幸之助氏は83歳のときに発刊した「実践経営哲学」の冒頭で、「私は60年にわたって事業経営にたずさわってきた。そしてその体験を通じて感じているのは、経営理念というものの大切さである。いいかえれば“この会社は何のために存在しているのか。この経営をどういう目的で、またどのようなやり方でおこなって行くのか”という点について、しっかりとした基本の考えを持つということである」「この経営理念は何が正しいかという一つの人生観、社会観、世界観に深く根ざしたものでなくてはならないだろう。」と述べている。4)

このような松下幸之助氏の掲げた経営理念について、PHP 総合研究所の佐藤悌二郎氏は同研究所の「研究レポート」の中で、「単に経営のことを考えるだけでなく、広く深く、人生について、社会について、人間について、いかにあるべきか、何が正しいかを考え、さまざまな体験をするなかから生まれてくる哲学、信念に基づいて生み出されるべきものであり、またそうであってこそ、その経営理念が真に正しい経営理念たり得るし、誤りのない確固たる経営ができるというのである」と説明している。5)

以上

松下幸之助氏がこのように経営理念をいかに大切にしているかについては、彼の発言に関する多くの記録や書籍によっても充分理解されるところである。実は松下幸之助氏は創業間もない1920年には、早くも“松下の全員の歩みを一つにして、歩一歩と着実に進む”という意図を持って、幸之助以下28名全員で「歩一会」という従業員の親睦団体を作っている。6)ここには、全員が一つの目標に向かって思いを同じくすれば、大きな力が発揮できるということを自らの経験から身に滲みて感じていたことによる、松下幸之助氏の強い信念がうかがえる。さらに後年、松下幸之助氏は「人間観」として、「まことに人間は崇高にして偉大な存在である。お互いにこの人間の偉大さを悟り、その天命を自覚し、衆知を高めつつ生成発展の大業を営まなければならない」との見解を持つことで、“人間は偉大なる王者にふさわしい責務と行動を自覚実践すること”つまり従業員に対して、利益追求を超えた社会発展への寄与と言った経営理念を理解して、自らの創造意欲を高揚させることを求めている。さらにこの「人間観」では、“衆知を集めて全員経営を目指す”として、従業員が組織人として一丸となって事業に取り組むことの重要性を説いていると考えられる。

また1932年5月5日の第1回創業記念式で明らかにされた「命知」において松下幸之助氏は、「産業人の真の使命は、生産に次ぐ生産により、水道の水のように低廉な物資を無尽蔵に供給し、それによって貧を除き、樂土を建設することである」とのいわゆる水道哲学を示し、従業員としての使命を明確に語っている。この命知の内容は、現在の企業経営と企業価値との関係を論じる中で言われる「企業経営とは企業価値の向上を図ることを目的に、価値ある製品やサービスを経済社会に提供し続けることである」との考えとまったく共通した認識であることがわかる。

このように松下電器産業の経営理念は、松下幸之助氏の生い立ちと丁稚奉公、そして松下電器産業の経営者としての多くの経験に基づいて構築されたと言うことができよう。この松下幸之助氏の経営理念の本質は、以上のように綱領・信条・命知に集約されているが、それらを共通して貫いている彼の考え方は、「会社の事業とは、利益追求を超えた社会貢献が重要であり、偉大な存在である人間は、その理念を理解し、それにふさわしい行動と自らの発展に努めるべきである」ということと、「多くの知恵を集めて、全員で事業の発展に邁進するべきである」とする価値創造の哲学であったと思われる。だからこそ松下幸之助氏は、自らの経営哲学において、「利益は報酬である」との捉え方をしたものと考えられる。

2-2-2 PDP 製品化の成功と起業家精神

2006年6月現在、松下電器産業はプラズマ・ディスプレイ(=PDP)の世界販売シェアは30%を超え、業界トップの座にあるといわれている。この PDP の開発から製品化の成功は、当時の松下電子工業(=MEC)の研究所で開発プロジェクトリーダーを務めた加納剛太氏の力によるところが大きいとされる。この加納剛太氏の生立ちと、松下におけるPDP製品化までの彼の取り組みについて、ボブ・ジョンストン氏による「松下流、起業家精神(東洋経済新聞社)」⁷⁾の記載に筆者による加納氏へのインタビューで得られた解釈を加え、以下に要約、記述する。

加納剛太氏は1938年10月2日、兵庫県芦屋に生まれたが、住友銀行に勤めていた父が住友金属に派遣されたのに伴い、1945年初頭に家族全員で極東ロシアのハルピンに移住した。第2次世界大戦後の混乱の中、帰国した彼は当初の厳しい生活にめげずに勉学に励み、1958年に大阪大学工学部電気工学科に入学した。そこで加納氏は、半導体物理の父と呼ばれた山口教授の指導の下、半導体デバイスに興味を持ち、後に薄膜トランジスタについての学位論文を書いた。彼は1961年に大阪大学を卒業し、松下電器産業に入社、MEC 研究所に配属された。しかしそこで彼を待ち受けていた待遇は、「研究テーマ自体を自らが決めて、それに対して自由に取組め」との、自由が故の厳しさであった。これに悩んだ加納氏は会社側の了解のもと、母校の大学院で再度学ぶことで自らを軌道修正すると、その後はMECの研究者として自らの全身全霊を傾けて多くの研究に取り組むことになった。

そんな彼の挑戦的な研究の成果の一つとして、現在の松下電器産業の躍進を支える原動力となった PDP がある。この PDP は1964年に発明されたもので、その基本的な動作原理は、表面に電極を形成した2枚のガラスの間に高圧のガスを封入し、そこに電圧をかけて紫外線を発生させることにより、ガスを発光させるというものである。当初、この PDP には AC プラズマと DC プラズマの2種類の方式があったが、MEC はモノクロの DC プラズマ方式のディスプレイを製造し、コンピューターメーカーに販売することで年商2億ドルをあげていた。またその当時、NHK では世界的にも画期的な取り組みとして、フルカラーDC プラズマの開発を進めていた。その後、この両者はこのフルカラーDCプラズマの開発で提携し、加納氏はこのNHKとのプロジェクトを強力に推進していった。

この DC プラズマは、AC プラズマに比べてコントラスト比と動画性能において優れた品質を持ち、これはテレビにとっては最も重要な要素であった。しかし DC プラズマは AC プラズマと比較して発光効率が劣り、十分な明るさを確保するには多くの電力を必要となるため、それによって発生する熱を除去する何らかの方法が求められた。また寿命の点でも DC プラズマは AC プラズマより短く、この点でも抜本的な解決策が求められていた。加納氏はこのようないくつかの問題を解決すべく、自らを極限に追い込むまで日々研究に没頭していた。

ところがその松下は1994年、AC プラズマにおいて高いコントラスト比を可能とする技術を擁する米国のプラズマコ社（ラリー・ウェーバー社長）と共同開発契約を締結し、さらにその契約には、いずれ同社を買収するという条項も含まれていた。DC プラズマの研究にまい進しながら NHK との良好な関係にも心を砕いていた加納は、当然のこととしてこれに強く反発した。

しかし1996年1月、松下の経営陣はプラズマコ社を買収することを決定してしまった。そのとき松下の当時の技術担当幹部であったM氏は、自らの全身全霊を傾けたNHKとのフルカラーDCプラズマの共同開発に取り組む加納氏の精神的な苦悩を察知していた。ある日、M氏は加納氏を出張先のレストランに呼んでこれまでの彼の奮闘を称えた後、その場で彼をプラズマコ社の社長であったラリー・ウェーバーと引き合わせ、二人が協調してフルカラーACプラズマの開発を推進するように説得した。しかしこのとき加納氏が最も憂慮したのは、今までのフルカラーDCプラズマの開発におけるNHKとの信頼関係であった。そこで加納氏はラリー・ウェーバー氏にそれまでのMECとNHKとの深い信頼関係を説明し、1998年の冬季長野オリンピックでフルカラーDCプラズマを製品化するとの約束を果たすことに理解を求めた。そして幾多の困難を克服し、フルカラーDCプラズマ・テレビジョンはギリギリのタイミングでNHKに納品された。しかし、やはりこの製品においても、2時間ほどするとスクリーンに点が現れるという劣化現象が発生し始めていた。これについて加納氏は筆者とのインタビューにおいても、「確かにフルカラーDCプラズマには技術的な限界があったが、それでもNHKとの信頼関係を壊すことなく責任をまっとうできたことで、自らの気持ちを整理することができた」と語っている。

その後、加納氏とラリー・ウェーバー氏は、多くの精神的な困難を乗り越えて、生涯の信頼関係を結ぶこととなる。加納氏は機敏な政治力を生かして松下の経営陣を説得、AC プラズマの製品化を成功させるべく35億円にも達する大規模投資を1999年5月に認めさせ、その後、加納氏は自らが持てる全エネルギーを投入し、世界で初めて60インチのPDPに高精密のハイビジョンの映像を映し出すことに成功したのであった。

松下は MEC で加納氏らによって開発されたフルカラーAC プラズマの基礎技術をテレビ機器に応用、製品化するために他事業部の敏腕技術者を引抜き、製品化に向けた取り組みを加速させることになった。これは、いわゆる社内の部門横断的な技術者の垂直統合であり、これによって松下は PDP の製品化をなし遂げたのであった。このような加納氏の信念と超人的なこだわりによる開発姿勢、そしてその成果を製品に結びつける松下における組織の垂直統合こそが、フルカラーACプラズマ・テレビジョンの成功というイノベーション実現の姿であった。この成功の背景には、“信じることに執念をもち、それに執着することが何らかの結果を導く”という信念を持って取組むこと姿勢であった。つまり資金を投入することのみでイノベーションは達成されるものではなく、「研究・開発者としてこだわりを持って新しい価値を創造し、それを世の中に提供してこそ、イノベーションとしての意味がある」と加納氏はインタビューでも語り、自らを「価値創造のために戦い続ける技術者」と表現している。

以上

加納氏はこの「松下流、起業家精神」の中で、自らの起業家精神と松下という組織について、「如何なる困難があっても、新たな価値を創り出すことに執念をもって取り組むことこそが起業家精神であり、松下という組織には自分のそのような技術者としての信念（わがまま）を許す土壌があった」と語っている。つまりフルカラーACプラズマ・テレビジョンの開発成功と製品化の実現には、自ら研究者の殻に閉じこもらず、あるときは徹底的に戦ってでも研究を成功させるようなこだわりをもった起業家精神が必要であり、さらに加納氏のような技術者を理解して、起業家精神を発揮させることを可能とする寛容な組織の存在がその製品化を推進したと考えられる。

そして起業家精神によって開発された技術を基に、組織のセクショナリズムを超越した垂直統合による取り組みが、新たな価値を持つ製品の実現と経済市場への提供を可能にしていると理解されよう。実際に加納氏の薫陶を受けた部下たちは、このフルカラーACプラズマ・テレビジョンを製品化までの組織の垂直統合という経験を通じて、自らの技術を次のセクションに引渡し、それがたどり着く先まで心を配ることが必要であり、その技術が真に商品となるものであれば、最終的に製品化されて社会に提供されるまでの責任を持たなければならないことを肝に銘じたことと推察される。そこには、たとえ技術者であっても社会に密着し、組織人として社会に貢献する仕事をする意思を持つことの重要性に対する加納氏の認識が表出していると考えられる。

2-2-3 理念の底流にある価値観

松下幸之助氏は幼少の頃より厳しい経済環境の中、学問を極めることなく丁稚奉公から商人としての心得を学んだ。そんな彼は、松下電器産業の経営者となったとき、商人道に反するような単なる金儲けを潔しとせず、自らの理念を綱領・信条・命知などにより明らかにして、「利益は報酬である」との理解をあらわした。ここには「お客様にたくさんの良い製品を良いサービスをもって適正価格で提供することは世の中に対する貢献であり、これこそが自らと松下電器産業の使命である」との松下幸之助の確たる信念があったと考えられる。

また加納剛太氏は、第二次世界大戦という苦渋に満ちた歴史に翻弄されながらも学問の最高学府を修め、その後もMECの技術者として必死に戦いながら、多くの革新性に富んだ研究に挑戦し続けた。そんな彼は自らの苦しかった半生から、「たとえ技術者であっても社会とのつながりを常に認識し、世の中の役に立つ研究を行なうことが自らの使命である」と認識していた。加納氏は「松下流、起業家精神」の中で、松下で過ごした日々を振り返り、「確かに自分は真摯にそして不屈の魂で戦ったアントレプレナーとして自負できる。しかし、自分は今日まで気付いていなかったが、このストーリーを冷静に振り返ってみると、自分の行動の背景には誰が決めたのでもない大きな『甘えを許さなければならないという構造』が時代を象徴するかのように自然な姿で存在していたのではないかと率直に思ってしまう。究極の責任と使命を負う経営者が、この『甘え』をどのような認識と判断のもとに許したのか、また、許さざるを得なかったのか。結果として、自分の無謀ともいえる挑戦を許してきた事実こそ、新しい日本をつくる経営改革への勇敢な挑戦であったと言えるのかもしれない。このことは、日本の文化と歴史を背景に国際競争力を高めてゆく経営改革の根幹として評価されるべきではないだろうか。許されていることに気付かないまま、猪突猛進できた自分は最もラッキーなアントレプレナー、いや、パラノイア(偏執狂)であったのかもしれない。アインシュタインは『結果というものにたどりつけるのは、偏執狂—パラノイアだけである!』と、また、アンドリュー・グローブは『パラノイアだけが生き残る』と言った。パラノイアとそれをうまく使いこなす経営者との絶妙なコンビこそが新しい日本の経営に求められている姿ではないだろうか。」と語っている。

ここで筆者の理解としては、松下幸之助氏と加納剛太氏という二人の人物は、経営者(また商人)と技術者(または研究者)という立場の相違を超えて、「生きるということは、世の中に役に立つことをすることである」との社会貢献という理念を根底で共有していたと考える。

だからこそ松下電器産業という組織は、加納氏が荒唐無稽とも思えるような主張や無謀ともいえる挑戦をしても、その中に「何としても世の中に役に立つような研究を成就したい」との彼の強い意思を読み取れば、それを「甘え」ではなく、尊い社会貢献に向けた理念と捉えて評価し、「許してきた」ものと思われる。

これについて加納氏は筆者とのインタビューでも、「自分は功名心から仕事をしたことは一度もない。ただ世の中の役に立つために、挑戦し続けて来ただけだ。」と語り、自らと松下幸之助が持つ社会貢献という信念の共通性を確認している。

さらに筆者が注目するのは、加納氏がACプラズマへの転向を拒んだ最大の理由が、NHKとのフルカラーDCプラズマの共同研究にあったことである。「松下流、起業家精神」には記述されていないが、実は加納氏は優れた技術者が持つ嗅覚として、内心ではACプラズマの大いなる可能性に気付いていた。しかし彼は、NHKの共同研究者との信頼関係を損なうことに大きな心理的な苦痛を覚え、ACプラズマへの転向に強硬に反対したのであった。これは彼の人としての理念に基づく価値観であり、彼の受けた家庭教育や大陸からの引揚者としての苦勞と人に対する感謝の念が濃密に反映されている。加納氏は大戦後に命からがら内地に戻り、親戚筋の家に至る道中で、あまりの空腹と疲労で母子共に駅の階段で倒れ伏した。このときその母子は、見ず知らずの他人から食料を恵んでもらい、これで何とか命をつないで、その親戚筋の家にたどり着いた経験を、まだ当時幼少であった加納氏は絶対に忘れることはない。この経験から加納氏は、二つのことを心に刻み込んだ。その一つは上述にある、社会に対して役立つ仕事をしたいという社会貢献の理念であり、もう一つは、人としての感謝の気持ちと信頼関係を大切にするという価値観である。加納氏は筆者とのインタビューでも、当時の上司であるM氏からACプラズマへの転向を説得されたときに流した涙の意味は、フルカラーDCプラズマの開発を諦めることへの悔しさではなく、NHKとの信頼関係を結果的に裏切ることになってしまうことの「申し訳なさ」であったと語っている。それゆえ彼は、ACプラズマへの転向後も、1998年の冬季長野オリンピックまでDCプラズマの開発を継続したのである。

このように信頼関係を大切にするとの考え方は、松下幸之助氏が商人としての苦勞の積み重ねから得た、もっとも基本的な価値観でもあると考えられる。実際、松下幸之助氏は従業員や顧客、取引先との信頼関係を維持・向上させることに心を砕き、常に自らの考えを語り続け、それは後のPHP研究へとつながってゆく。

加納剛太氏と松下幸之助氏は、社会貢献という理念の下で、人としての信頼関係を極めて重要視するという価値観を共有していた。これは加納氏の上司で、ACプラズマへの転向を彼に説得したM氏も同様であろう。つまり最高経営者と経営管理者、そして技術研究者が互いの立場を超えて「信頼関係」という確かな絆でつながっていたのであり、だからこそ加納氏の価値観（フルカラーDCプラズマの開発でNHKとの約束を果たすこと）に同意し、それを尊重し、さらにはその後の組織の垂直統合を持ってACプラズマ・テレビジョンの製品化に邁進したものであると考えられる。

2-3 奈良薬師寺伽藍の復興事業

2-3-1 仏教と薬師寺の法相宗

仏教は、インドの釈迦（ゴータマ・シッタールタ）の創唱した宗教であり、キリスト教、イスラム教とともに世界3大宗教に数えられている。当時のインドは小規模な部族国家が集まるところであり、釈迦もそのような小国の王子であった。ある晩、彼は僅かな部下を連れて密かに出家し、修行の道に入った。しかし彼は多くの難行苦行を経験したにもかかわらず、なかなか真理を悟るに至らなかった。ようやく最後に菩提樹の下で悟り（成道）を開き、それからは民衆を苦悩から解放するために、北インドを中心に各地でその教えを説いた。その教えは「仏法」、また仏となるための修行の意味を含めて「仏道」と呼ばれることもあり、当時インドで大きな勢力を誇っていたバラモン教の哲学を超越し、カーストによる差別を認めない、人間の平等を訴えたものであった。釈迦が説いた教えである仏教は、私利私欲の元となる4つの苦とされる「生まれること・病むこと・老いること・死ぬこと（生・病・老・死）」へのこだわりを捨て、自らが無私の境地に至ることで、当時信じられていた「輪廻転生」のサイクルから自らを開放し（＝解脱し）、心の平安を得るためのアプローチを科学する思想であったとも理解される。

その後、仏教は世界各地に伝えられ、中国・朝鮮半島を通じて日本にも伝来した。記録上は紀元後538年に百済の清明王が朝廷に仏像と経典を贈ったことが日本への仏教の伝来とされ、そのときの仏像が京都の太秦にある広隆寺に伝わる弥勒菩薩像（木像）であると言われている。事実、この弥勒菩薩像と極めてよく似たモチーフを持つ金銅仏がソウルの国立博物館に残されている。またこの広隆寺の仏像調査において本体の内側の一部組織を採取し分析したところ、放射線炭素による年代測定を含めて、当時の朝鮮半島に多くみられた赤松材からできていることが明らかにされている。しかしこのような公式の伝来ルートとは別に、仏教の思想は中国大陸や朝鮮半島からの多くの渡来人により、もっと以前から日本に伝えられていたものと考えられている。

なお、日本に伝えられた仏教は大乗仏教といわれる考え方であり、これは原始仏教が持っていた、戒律に厳しく自己に対する視点を重視する南部上座部仏教の思想から離れ、一般庶民には出家を求めず在家を認めると共に、慈悲と救済の思想によるゆるやかな教義が一般的とされている。

現在の奈良薬師寺は、元は藤原京に創建されたものを遷都と共に現在の地であるかつての平城京に移築されたものであるとされる。寺の建立の由来は、「日本書紀」の天武9年(680年)11月12日の条に、「皇后が病気になられた。皇后のために誓願をたて、薬師寺を建立する・・・」との記載があり、発願の主は夫君の天武天皇であったことがわかる。

平城京に移築された現在の薬師寺は、後の火災や兵火で多くの伽藍を失い、当時の建物として残るのは、ドイツの建築家であるブルーノ・タウトが「凍れる音楽」とその姿を評した東塔のみである。また、藤原京から移されたとされる本尊薬師三尊像(ブロンズ像)には、兵火によるかすかな損傷と表面の銅がそのときの火災の熱で溶けた痕が今にその歴史を伝えている。

以下に薬師寺が公開するホームページ8)と、「薬師寺再興 白鳳伽藍に賭けた人々(寺沢龍著、草思社)」9)をもとに、薬師寺が掲げる法相宗について記述する。

薬師寺は、明治5年に大政官布告が発せられたのに伴い、法隆寺・唐招提寺と共に真言宗を名乗ったが、奈良時代にできた薬師寺が平安時代にできた真言宗を名乗るのはおかしいということになり、昭和25年からは唯識の教えを中心とした法相宗の寺となり現在に至っている。

この法相宗の宗旨は唐でできたもので、そのもととはインドの弥勒菩薩、無着菩薩、世親菩薩によって大成され、護法菩薩等によって発展した唯識教学であるとされている。これを七世紀の初め、「大唐西遊記」の著者でもある玄奘三蔵が砂漠の道・草原の道を2年の歳月を費やして辿り着いたインドのナーランダで10年の歳月をもって修得した後、中国に戻って唯識教義として門下に教授した。そして玄奘三蔵の門下であった慈恩大師が、その唯識教義を整理し、その宗旨をもって唐で開創したのが法相宗である。その玄奘三蔵の直門の弟子である道昭菩薩は、この法相宗とその根本である唯識教学を日本にもたらし、特に薬師寺では、室町時代以降はこの唯識教学を学ぶために多くの僧が籍を置いていたといわれる。

法相宗としての唯識思想では、人間の心のはたらきとして、阿頼耶識[あらやしき]=潜在意識、末那識[まなしき]=深層意識という二つの意識を認めていることである。この唯識思想では、人間が認識している世界について、それは総て自らの認識が作り出したものであるとしている。よって、人々は同一の世界に住み、対象物を同一の物として見て、同じように考えるものではなく、それは各人の認識の仕方によって別々の世界が存在しているという考えに基づいている。また唯識の「識」は、現代の言葉では「心」であり、よって唯識とは「ただ心だけ」という意味になる。

だから唯識の思想では、すべての存在と事象は「空」であって実在しない、それを実在すると思うのは、その人の心の中のはたらきで「実在している」と認識しているだけであるとされる。

唯識教学では、人間の心がどういうふうにできているのか、どのようにはたらくのか、どのようにして悩み、そして悟るのかなどの問題について、高い完成度を持ってその理論を体系化している。西洋の心理学において、無意識・深層意識が発見され、深層心理学が誕生したのは19世紀末から20世紀中頃にかけてのフロイトやユング以後とされているが、そのような心の中の潜在意識・深層意識は、仏教においてはすでに3・4世紀に、唯識のなかで極めて精緻に説かれていたといわれている。

以上

2-3-2 仏教の理念に基づく薬師寺金堂の復興

奈良薬師寺は、680年の天武天皇の発願によって創建された寺であり、いわゆる官寺として檀家を持たず、平城京に遷都されてからは当時の最先端の思想・学問である仏教の中心として、今で言う大学の役割を果たしていた。しかしその後の火災と兵火にまみれ、さらに明治の廃仏毀釈令や第2次世界大戦後の混乱を経て、昭和40年のころには、創建当時の姿を伝えるものは、東塔（三重塔）と薬師三尊像（中央に薬師如来、両側に日光・月光菩薩像）のみとなっていた。その薬師三尊像を収める金堂も1600年に建てられた仮堂であり、雨漏りも激しいような状態であったが、当時の薬師寺はそれを修理する資金もままならず、檀家を持たない薬師寺の歴代の管主にとってその金堂を再建することなど、夢また夢の世界に思われていたという。9)

しかし昭和42年（1967年）、橋本凝胤から薬師寺管主を引き継いだ高田好胤は、その雨漏りのする薬師寺金堂で執り行われた新管主就任披露の式典である普山式において、新金堂の建設を発願（宣言）した。そのころを自らの気持ちを高田好胤は彼の自著「道」のなかで、「師の橋本凝胤も私が小僧にまいりましたころから『金堂を何とかしなければ・・・』と言いつけ、私の胸のうちにもそれがやきついていましたのです（略）。金堂を復興することが昭和に生きる私たちのつとめでもあり、立派な民族の宝物を残してくれた天平人に対する昭和人の義務だと思うのです」と語っている。

筆者は本研究のための一連の調査として2005年8月上旬、この薬師寺金堂の復興事業において当時の高田好胤管主とともに副住職としてこれ取組んだ松久保秀胤氏（現：薬師寺長老）に対し、薬師寺においてインタビューを実施した。このときのインタビューの内容をベースに、薬師寺伽藍の復興事業の取組みにおける仏教の理念の関わりを分析してゆく。

* 薬師寺長老 松久保秀胤氏のインタビュー記録は、本論文の「付録」にまとめて示す。

まず、薬師寺新金堂の建設において最大の問題となったのは、建設資金の調達方法であった。この新金堂の建設には、10億円の資金が必要とされた。しかし当時の薬師寺には拝観者も少なく、建物の維持管理と戦後の農地改革で失った寺地の買戻しのために資金が底を付いた状態であり、手元にはまったくと言ってよいほど資金的なゆとりがなかった。そんな薬師寺にとって10億円という金額を世間の浄財の寄進に求めることは、まさに天文学的な数字を意味していた。

薬師寺金堂の復興事業が特徴的だったのは、このための10億円という資金調達を企業や団体などの財界に大口の寄付を求めることなく、一般大衆を相手に「般若心経」の100万巻の写経を勧進して、それを新たに建設する金堂への納経料とすることで金堂の建設費用にあてたことである。このような発想は、故高田好胤管主によるものであったが、その前例のない独創的なアイデアには薬師寺の内外で不安・疑問視する声も多かったという。しかし故高田好胤管主は、その後30年にわたって「写経勧進」のために全国を行脚し、この活動によって金堂の復興を果たすことができた。ここには資金を集めるために財界などにも寄進を求めず、あくまでも仏教の理念に基づく精神的なアプローチを選択する故高田好胤管主の取組みの意義を100万人の人々が理解し、嬉々としてこの「写経勧進」に参加したことに大変深い意味があると考えられる。

仏教では新金堂の復興のための活動を始めるように、新しく事業を起こすことを「発業（ほつごう）」と言い、それは新たな価値を生み出してゆこうとする考え方を示す前向きな大変良い言葉であると捉えられている。これは経済社会における「起業」と近い意味を持つが、仏教の「発業」には背景として仏教の精神としての基本理念が存在しているという。その本質とは、「発業」によって新たに事業を始めることで己の意思に命を吹き込み、人間として生きがいのある人生を展開してゆくことであるとされ、「既存の組織や個人が新たな使命を自覚して“生き直す”」ということも意味しているとされる。さらにその「発業」においては、「このサービス、この品物で世の中を豊かにして人を幸せにするといった強い思いが求められる」といわれている。つまり「発業」とは、単なる金儲けを目的とするのではなく、自分自身を仏教の教えに基づいて厳しく律し、「世の中のために新たな価値を生み出すために事業を起こすことを是とする精神」が求められていると理解することができる。

日本人は元来、このような仏教の説く倫理観を基礎に「業（ごう）」を起こしてきており（＝起業）、そもそもの考え方は3世紀に「業論（ごうろん）」として、仏教においてこの基本的な思想として構築されている。だから仏教において、「業」とは倫理的な力であると理解されている。そして時代が進み、都市の勃興と共に庶民が前面に現れる社会が形成されるのと平行して、庶民は仏教から「業」について教育されるようになり、庶民に仏教の理念に基づく普遍的な倫理意識が広まり、いわゆるビジネスを推進するにあたっての正しい経営理念に結びついていったとされる。

そのような「業」の考え方からすると、お寺が資金集めのためにイベントを実施することや、寺の行事を形骸化して心をないがしろにすることは、正しい発想ではない。だからこそ高田好胤管主は、「人間が大事」として、金堂復興のための信仰財を集めるために写経勧進をスタートさせたのであった。彼は「一所懸命でやることでプラスアルファの力をもらえる」との考えに立ち、自らの「修行」の一環として写経勧進を推進するために全国を行脚したのであり、当時の彼にとってお金が集まることは、二の次との思いがあった。また、そのころの高田好胤管主の奮闘振りに心を動かされた松下電器産業の松下幸之助翁からは、多額の寄付の申し出があったが、好胤は「写経勧進を推進することは、薬師寺復興事業における仏教の基本理念である」として、あくまで庶民の宗教心の力での復興を旨として信仰財を集めることを主張し、その松下幸之助翁からの寄付の申し出を丁重に辞退したという。この一件について高田好胤管主は、「一人でも多くの人々の心を救い、心の喜びのお手伝いができなければ、仏様はお喜びになって下さらないのではないか」と後に語っていたという。高田好胤管主にとって薬師寺の金堂の復興事業とは建物を建てることが本質ではなく、そのために行う「般若心経」の100万巻の写経勧進という修行を通じて、「人々を幸せにする」という仏教の理念を積極的に解釈してゆくことが、その真意にあった。よって集まった納経料で復興された金堂において、仏教の「業」に基づく正しい倫理観を世の中に広めることこそが本来の目的であるとされた。このように自らが仏教の理念に基づいて「発業」ということは、世の中との係わりを持ちながら前向きに修行を重ねるということであり、その事業が軌道に乗るということは、そこに己の意思という生命を根付かせることを意味し、仏教ではそれを「活命（かつみょう）」と呼ぶ。このような金堂の復興事業について薬師寺の松久保秀胤長老は、「写経勧進で納経料をもって金堂を復興するなど、目的のために手段を選ばずだと批判されたこともありますが、我々に私心はなく、ただ懸命に仏法に励んできただけです」と語っている。10)

以上から薬師寺の取り組みは、「人々を幸せにする」という仏教の基本的な理念をベースとして、人の心に価値を見出すことで実現できた事業であるとも言える。その後、この金堂の復興事業が軌道に乗ってから（「活命」の状態が形成された）、この事業は西塔、回廊、中門、玄奘堂、大講堂の復興へと大きく発展してゆくことになる。そこで薬師寺は、全国に向けて「まほろば運動」を開始することにした。これは薬師寺伽藍全体を再興させるために寄進を集める活動であるが、特定の会員を募り布施を集める奉賛会とは性格が異なるものであり、世の中の一人一人をあまねく幸せにするといった仏教の理念に反しない。この「まほろば運動」により、薬師寺は松下電器産業からも寄進を受けることができるようになり、それは伽藍の復興を大きく推進する役割を果たしたとされる。

2-4 理念に基づく経営に対する仮説

本項では前述の3つの事例を分析することを通じて、理念に基づく経営に対する仮説を導出してゆく。

まず、2-1における自らの企業経営という事例では、経営者としての試行錯誤の必然生まれた二つの理念（「組織的な価値創造活動」と「業務を通じた社会貢献による自己実現」）を「方針」という形にブレイクダウンして社内に浸透させ積極活用することから、理念に基づく経営を推進したことが、自社の業績と従業員や顧客の満足に大きく貢献したことを実体験として理解できた。

この二つの理念（「組織的な価値創造活動」と「業務を通じた社会貢献による自己実現」）を具体的にわかり易く表現する「方針」の内、一番目の文書では、組織としての共有すべき事業遂行上の大前提として、役員・従業員の全員が持てる能力を結集することで顧客にとって価値のある設備システムを提供することを旨としており、これは「組織的な価値創造活動」を意味している。

また二番目の文書の中では、特に「多くの人々に、静かな喜びと心の安らぎを感じていただく」という部分に、事業に対する最も基本となる価値観が示されている。これは自らの業務を通じて社会貢献をしてゆくという考え方であり、このような業務に対する価値観を従業員に正しく理解してもらうことで、従業員自身が自己の業務にプライドを持ち、自らの創造意欲を高めてゆくことができたと考えられる。

次の2-2における松下電器産業におけるPDPの開発事例では、技術者としてこのプロジェクトを主導した加納剛太氏の超人的な取組みと、その製品化を成し遂げるための組織の垂直統合による活動が、その後のACプラズマ・テレビジョン事業を成功に導いた。このPDP事業の成功は、今日の松下電器産業の盛業に大きな役割を果たすことになるが、その底流には松下幸之助の経営に対する「綱領」「信条」「命知」「人間観」といった独特の理念が存在していることがわかる。この松下幸之助の理念を分析すると、「綱領」では“社会生活の改善と向上、そして世界文化の進展に寄与する”といった「社会貢献」を意味する趣旨が表されている。

また「信条」では“向上発展のために従業員が和を持って協力し、一致団結して事業の推進にあたる”とされ、「組織として一体感を持って価値創造に努めること」が求められている。

さらに「命知」では自社の使命について、“価値ある製品を生産し、それを留まることなく経済社会に提供し続けることで、世の中を良くすることである”として、「価値創造の重要性」が示され、「人間観」では、“人間は偉大であるからこそ、責任ある行動をもって事にあたるべきである”として、従業員に「高度な倫理意識」を求めている。

このように松下電器産業の理念は、「社会貢献」「組織として一体感を持って価値創造に努めること」「価値創造の重要性」「高度な倫理意識」にベースをおいていると理解される。つまり人間重視の思想や自らの事業を通じた社会貢献、価値創造のための組織行動と倫理意識などが経営の根本にあるからこそ、その理念の本質を理解した加納剛太氏は、PDPの開発において超人的な頑張りを発揮したのであり、また製品化のための組織垂直統合的な取り組みも可能になったと考えられる。これは松下電器産業に実際に起こったイノベーション実現の姿である。加納氏が語った松下電器産業が持つ技術者としての「甘えを許す構造」も、それが正しい倫理意識に基づいた価値創造を目指すためのものであるなら、理念として十分に整合がとれるところであると思われる。

さらに松下幸之助氏は、商人道として従業員や取引上のパートナー、顧客との信頼関係そして社会に対する信義を第一とする考えがあった。松下としてDCプラズマ開発からACプラズマ開発へ方針転向が決定されたとき、加納氏は技術者としてDC方式によるPDP開発において技術コラボレーションを形成した NHK との信頼関係を損なうことを嫌って、その関係の継続を主張したが、松下はその彼の主張を一時期であれ、実際に尊重する意思決定を下した。これは決して偶然でも加納氏の強引さによるものでもなく、むしろパートナーとの信頼関係を重視する技術者としての立場を超えた加納氏の人としての価値観と、松下幸之助氏が商人道としてパートナーとの信頼関係を大切にすると価値観が一致したことによる必然であったと考えるべきであろう。そしてここには、松下幸之助氏という経営者と従業員である加納氏という技術者との、人間的な信頼関係が底流にある。このような信頼関係があってからこそ、その後の AC プラズマへの転向がスムーズにできたのであり、これがフルカラー AC プラズマ・テレビジョンの製品化に向けた組織の垂直統合による取り組みにもつながった理解される。

また、2－3の奈良薬師寺の金堂復興事業では、その根底に私利私欲を捨て人間の平等と心の平安を訴える仏教の基本的な理念が存在している。さらに法相宗をかかげる薬師寺では、新金堂の建設資金を調達するにあたり企業や財界団体からの大口の寄付に頼らず、100万人の「写経勸進」による納経料をこれにあてるという、極めて厳しく時間がかかる方法をあえて選択した。

この発想の原点には、「発業」の精神として新しく事業を始めることは仏教では誠に良いことであるとの教えに基づき、「世の中を幸せにする」ために新たに金堂を復興するという理念が存在していた。だからこそ、単なる金儲けを目的とするのではなく、自分自身を仏教の教えに基づいて厳しく律し、「世の中のために新たな価値を生み出すために事業を起こすことを是とする精神」をもって「写経勸進」に取り組んだのである。つまり故高田好胤管主にとっては、そのような方法をもって金堂復興事業を推進すること自体が「修行」であるとの位置付けであった。高田氏本人が「一人でも多くの人々の心を救い、心の喜びのお手伝いができなければ、仏様はお喜びになって下さらないのではないかと語ったように、彼が始めた「写経勸進」という取り組みは日本人の心をとらえ、これが今日でも多くの人々が写経勸進に訪れる薬師寺の在りようを支えていると考えられる。また、このような故高田好胤管主の取組みに感銘を受けた松下幸之助翁が多額の寄付を申し出たこと、それを好胤管主が「仏教の基本理念に反する」として丁重に断ったこと、さらに薬師寺が世の中の一人一人をあまねく幸せにするといった仏教の理念に反しない「まほろば運動」を取り入れることで松下電器産業からも寄進を受けることができるようになり、それが薬師寺の伽藍再建に大きく貢献したことは、前述の松下幸之助の理念が示す「社会貢献」「組織として一体感を持って価値創造に努めること」「価値創造の重要性」「高度な倫理意識」といった発想と、根底において強い結びつきを持っているものと考えられる。

以上、3つの事例を整理したとき、理念に基づく経営の特徴として次の二点が特徴として把握される。

- 1、組織が持つ理念に高尚な社会貢献を意図する趣旨が存在し、その趣旨を当事者（従業員）が正しく理解するとき、その当事者は高い創造意欲をもって自らの業務に取り組むことが期待できる。
- 2、理念が組織として求める価値基準を提示し、それを組織の当事者が互いに共有するとき、組織として統一的な方向性を持った価値創造活動が期待できる。

この二点の特徴をまとめると、理念に基づく経営では「直接的な利益追求を越えた社会貢献(*注)の理念をもって経営にあたることで従業員の創造意欲が高められ、さらに、理念によって組織が求める価値基準を従業員が共有することにより、組織が一丸となって事業に取り組むことが期待できる。これにより価値のある製品やサービスを経済社会に提供するに至り、企業価値の向上に寄与する」との仮説が導出される。

この仮説を検証するために、次の第3章では理念に基づく経営に関する先行研究の調査をもって本研究が取り組むべき課題を提示し、第4章以降でその課題の対する研究をおこなってゆく。

*注：ここで示される「社会貢献」とは、その企業にとっての直接的なステークホルダー（従業員、顧客、株主など）に対する利益貢献の前提として、健全な産業・技術・経済の発展、文化・芸術・健康・平和への働きかけ、そして地球環境の維持・向上など、社会全体といった広範なステークホルダーに対する認識をもって人類の幸せに寄与してゆこうとする発想に基づいていると理解される。これはマーケティング分野でコトラーが提唱している社会志向マーケティング¹¹⁾における、「企業の利益、消費者の満足、社会の利益の調和を図ることが必要とされる」との指摘や、「企業が自らを社会システムの一員として、あるいは地域環境システムの一要素としての社会的責任を果たそうとする考え方であり、これからの企業が持つべき企業活動そのものの基礎概念になるべきもの」との、ソサイエタル・マーケティング・コンセプトと共通する概念として捉えることができよう。

よって、この意味からも社会貢献の理念とは、その企業の社会的な存在価値を決定付ける理念であると理解したい。

第3章 先行研究と本研究が取り組む課題

3-1 理念に基づく経営に関する先行研究

理念に基づく経営または、それに類する発想を持つと考えられる先行研究について、概要を以下に述べる。

小島宏¹⁾は、「理念なき会社は滅びる」(プレジデント社)のなかで、自らのコンサルティング経験から「ビジョナリーカンパニー(コリンズ & ポラス)」²⁾の説明による理念の3つのコア(「コア・パーパス」「コア・バリュー」「コア・イデオロギー」)をベースにした考え方に対して、理念の4つのコアとして「企業の存在目的(コア・パーパス)」「企業の価値観(コア・バリュー)」「企業の理想・精神(コア・イデオロギー)」の3つに加え、「企業の行動規範(コンダクト・ガイドライン)」があることを主張した。小島は、それら理念の4つのコアについて、以下のように説明した。

①、企業の存在目的

その企業とその従業員が、自らの人生を賭けるに相応しい存在目的が示されるべきである。当然のこととして、その内容は社会的に正当なものであり、大義と信義を持つものであることが求められる。その意味から、本気でその目的を実現することを決意させるような普遍性を備えた理想が注がれることが不可欠である。社是・綱領・ミッションなどがこれにあたる。

②、企業の価値観

企業の価値観とは、従業員が企業の目的を実現する活動の中でさまざまな仕事の判断をする際や、企業として経営の重大な決断をする場合、いった何を重視してあるいは何を優先させて、判断や決断をするのかの基準となるもの。社訓などがこれにあたる。

③、企業の理想・精神

企業が目先の利益や当面の目標にとらわれることなく、変化を引き込む広い視野と思い込みや自己満足を戒める高い指針となるものが、企業の理想・精神である。それは、創造する努力を怠らない活力を与え続けるものであることが求められる。そのためには、高い指針の中に決して完全には実現されない究極の状態、つまり企業のあり方としての夢を描ききることが重要となる。

④、企業の行動規範

企業の行動規範にも企業の理想・精神は溶け込んでいるが、その理想を現実の只中であって具体的な個々の行動に直結させたものが行動規範である。企業の行動規範は、企業の理想・精神の内容を実際に具体化し、いつでもどこでも、やろうと思う者はすぐに行動に移せるような、わかりやすい行動の指針である。つまり、現実即ち理念の実践の方法を示すものであるといえる。

そして小畠は、③の「企業の理想・精神」が上位概念となって他の3つを導くと主張し、これを実際の経営事例にあてはめて考察した。さらに経営理念を機能面からとらえ、それぞれのコア(機能)がビジョン、戦略、風土、リーダーシップに対して具体的に与えている作用を、企業の事例研究を通じて体系的に説明することに取り組んだ。

足立光正³⁾は、「『企業理念』開発プロジェクト」(ダイヤモンド社)の中で、自らのコンサルタント経験を通じた知見として、集団が持続するとそこには暗黙のルール(価値観)が生まれて根付き、それは集団内の心を調和させ、集団を集団として維持させている目に見えないネットワークであるとした。そして、そのような集団規範(Norm)の形成に理念が寄与していると主張した。その理念は、創業の志 → 創業理念 → 経営理念と進化し、最終的に企業理念に至るものであるとしている。この創業理念とは創業者の心の中にある志を整理して明示したものであり、創業間もない組織の成員を、一丸となって企業目的に向かわせる意味を持つと主張している。次の経営理念とは、経営者の事業についての考え方、組織運営に関する考え方、社員行動に関する考え方などを明らかにする理念であり、創業者の志をもとにスタートした会社も、事業や組織の形がある程度定着したら、早い時点で、企業実態を踏まえた経営理念を策定し、内外に明示すべきであるとしている。そしてこの経営理念がトップダウンの理念であるのに対して、理念の最終形である企業理念とは、企業そのものの理念、経営者と一般社員の全員に共通した理念であると説明されている。企業理念に盛り込む内容について著者は、「創業者を含む歴代の経営者の経営哲学・価値観・信念を統合・融合して文書に凝縮し、企業活動の基本となる考え方として公表すべきものである」との見解を示している。

この企業理念を浸透させ、体質化するに至るには、ただ企業理念の存在を知っているだけの「非意識の理念」から、自分の理念として実践に取り組む「意識された理念」、さらに意識しなくても自然に実践されてゆく「無意識の理念」へという三段階の進化ステージがあると説明した。

そして企業理念によって個人の価値観と会社の価値観を融合させることが、社員がやる気を持って仕事に取り組むことや社員の仕事の質的向上に繋がるとして、企業理念には以下の3つの基本的機能があると主張した。

- ①、経営者の企業使命と役割認識のよりどころとしての機能
- ②、企業の経営思想を内外に表明する機能
- ③、社員の結束を強化し主体的な活動をうながす機能

宮田矢八郎⁴⁾は、「理念が独自性を生む」(ダイヤモンド社)の中で、高収益を上げている企業について、「経営者」「経営理念」「人事・教育」「製品開発」「マーケティング」「組織管理」「財務管理」「銀行取引」「株式公開」などの要因別にアンケートを実施し、その企業の財務データとの関係を分析することから、「経営理念」と「利益」の間に高い相関性があることを明らかにした。また企業が利益の質を高めるにはイノベーションが必要であり、それは「独自性」と同義であるとした。そして経営者として事業をおこなう上での着眼点の独自性が経営理念に体化し、利益に結実するとして、経営理念について2つのポイントを示した。

その1つ目は「経営理念は会議やコンサルタントの報告書から生まれるものではなく、経営者のこだわり、事業への個性的な着眼点から生まれる。さらに、そうしたこだわりや個性的な着眼点は、経営者の自己実現の結果として生じる」ということである。

2つ目のポイントとして「このようにして形成された経営理念は、利益を生み出す高い有効性を持つ」ということである。さらに経営理念は創業者あるいは経営者の自己実現の結果として形成されるものであり、その形成された経営理念はその企業の長期的な経営の構想をあらわす戦略資源であるとし、「組織内作用レベル」と「組織内結果レベル」という二つの段階を経て、事業成長・社会貢献・利益確保という最終レベルに至ることを主張した。

田舞徳太郎⁵⁾は、「理念経営のすすめ」(致知出版社)の中で、自らの事業経験や経営事例の研究から、ドラッグーが主張するように経営の目的とは「顧客の創造と維持」であり、よって経営の理念は「顧客の満足」しかありえないとし、スタンフォード大学ビジネススクールのジェリー・ポラリス教授からの指導を基に、経営者が哲学者・教育者・思想家という三つの側面を持つことが経営理念を見出す源になると説明した。そして経営理念に求められる役割として次項の6つを挙げた。

- ①、社員を同じ方向に向かわせる力を持つ
- ②、すべての判断の基準、行動の指針となる
- ③、ビジネスチャンスを生む
- ④、経営者の意思と行動を示す
- ⑤、個人の士気を高め、存在の拠りどころとなる
- ⑥、羅針盤の役割を果たす

そして的確で魅力的な理念には三つの効果として、「一人ひとりの努力の方向ベクトルがそろう」「挑戦意欲、チャレンジ精神を引き上げていく」「革新、イノベーションを加速させる」があることを説明した。さらに経営理念の策定あたっては、事業領域を明確にすることが新しい発想を生み出すことに繋がり、それが経営戦略に展開されると主張した。

3-2 本研究が取り組むべき課題の提示

先行研究の調査と第2章での事例研究から導出された仮説を踏まえて、本研究が取り組むべき課題を提示してゆく。

まず先行研究から共通して見出せる経営理念に対する認識として、研究者は事例分析や自らのコンサルティング経験から、経営理念・企業理念などをもって企業経営にあたることで業績に正の影響を及ぼすことを主張している。これについて小畠宏は、企業の理想・精神を理念のコアとすることで企業に創造する努力を怠らない活力を与え、それが企業の健全な発展を促すと主張した。足立光正は、企業理念には社員のモチベーションを高め、社員の仕事の質的向上を図る機能があり、これが企業業績に反映されると説明した。宮田矢八郎は企業の財務データの分析から、経営理念を活用することは事業成長から社会貢献を経て利益確保に至る有効性の高い経営手法であると結論付けた。そして田舞徳太郎は、魅力的な理念の効果として、従業員の方向ベクトルがそろうことと挑戦意欲が高められることで、イノベーションを加速させ新たな価値を創造すると説明した。これら先行研究での主張と、本研究の第2章で導出された理念に基づく経営に対する仮説を照らして考察する。

本研究での理念に基づく経営に対する仮説は、「直接的な利益追求を越えた社会貢献の理念をもって経営にあたることで従業員の創造意欲が高められ、さらに理念によって組織が求める価値基準を従業員が共有することで、組織が一丸となって事業に取り組むことが期待できる。これにより価値のある製品やサービスを経済社会に提供するに至り、企業価値の向上に寄与する」というものである。この仮説の中にある「直接的な利益を越えた社会貢献の理念」とは、小畠の「理想・精神を理念のコアとする」との主張や、田舞が言う「魅力的な理念」と共通すると考え方であると思われる。また同仮説の「社員の創造意欲が高められ」は、足立の「社員のモチベーションを高め、社員の仕事の質的向上を図る」や、田舞が説明する「挑戦意欲を高める」など、共通する認識であると考えらる。さらに「組織が一丸となって事業に取り組むこと」との仮説は、田舞の「従業員の方向ベクトルがそろう」との主張と同じ視点であると言えよう。このように経営上の理念の役割に関する先行研究での主張と、本研究において自らの経営経験を含む事例研究から得られた仮説は、互いの認識に共通する事項が多いと考えられる。

以上、先行研究では理念に基づく経営について、「従業員のモチベーションを高める作用」や「従業員が一丸となって事業に取り組むようにする作用」など、いわゆる価値創造のための活動に正の影響を及ぼすことが期待できるということが主張されており、さらに理念の内容としては、「従業員にとって魅力のある理念」が求められるとしている。このように先行研究においては、理念に基づく経営の役割や利点について説明されている。

しかし一方、先行研究では具体的に如何なる性格や方向性を持った理念が従業員の創造意欲を高めることが出来るのかといった議論は見当たらない。また、理念に基づく経営の在り方自体を、何がしかの客観的なデータの分析をもって定量化（定義）した上で、それが企業価値に対して如何なる影響を与えるかに関する分析はなされていない。そして先行研究では、「理念」の策定方法・浸透方法に関する提案はあるが、理念に基づく経営の優位性を引き出すような経営に関するアプローチの枠組みを体系的に表現する方法を提示しているとは言いきれないように思われる。

よって本研究を進めるにあたっては、まず、事例研究から得られた仮説や先行研究で示された主張を包括的に理解するために、理念に基づく経営の特徴を何らかの客観的な方法で導出し、それを「理念型経営」として定量化（定義）する必要があると考えられる。次に、理念型経営による組織の活動が企業価値に与える影響を定量的に評価することで、理念型経営の有効性を検証することが求められよう。さらに理念型経営によって企業価値の向上が図れる場合、我が国の企業経営に貢献するためにも、そのような理念型経営を実用的かつ汎用性を持った経営手法として可視化する何らかの経営ツールを構築・提案してゆくことが求められると考えられる。

そこで本研究では、「理念に基づく経営を『理念型経営』として定量化すること」「そのような理念型経営と企業価値との関係を定量的に評価すること」「理念型経営のアプローチを可視化すること」の三点について研究することで、理念に基づく経営による企業価値向上のメカニズムを解明してゆく。

次項以降、第4章では「理念に基づく経営を『理念型経営』として定量化すること」、第5章では「理念型経営と企業価値との関係を定量的に評価すること」、第6章では「理念型経営のアプローチを可視化すること」について研究に取り組むこととする。

第4章 理念に基づく経営の定性的把握

4-1 理念の内容と組織イニシアチブに関する分析

本項では、企業経営に理念という概念を導入するにあたり、その理念の内容にどのような趣旨が存在するとき、その理念が企業の組織イニシアチブに寄与するのかについて、公開されている客観的な調査データをもとに分析・考察を進めてゆく。

まず、中小企業庁「中小企業白書 2003年版」中の「第2部 日本経済の再生と中小企業の役割」における“中小企業の経営理念”における調査データ：“図4-1 中小企業の経営理念”¹⁾によれば、中小企業の経営理念に含まれる趣旨の上位4位までは、「顧客のため(78.4%)」「社員や社員の家族のため(69.6%)」「株主のため(30.4%)」「会社の発展・永続的な成長のため(74.6%)」であり、これらの理念では主として直接的なステークホルダー(顧客・株主・従業員などの利害関係者)に対する価値を重視していることが分かる。逆に下位には「革新・進歩を目指すため(22.9%)」「地球環境を考えた経営(21.3%)」「日本経済の発展に貢献するため(10.2%)」「特定の業界や文化に貢献するため(8.1%)」「世界の発展に貢献するため(3.7%)」など、企業経営におけるステークホルダーとは直接的な関係を持たない環境や文化・社会貢献などに価値を見出すような趣旨を持つ理念が並ぶ。同白書では前者を「利害関係者重視型理念」、後者を「社会貢献重視型理念」と分類している。

このとき、「利害関係者重視型理念」を保有する企業は回答企業の98%、「社会貢献重視型理念」を保有するのは49%、その両方を保有する企業は47.4%であり、ほとんどの企業は「利害関係者重視型理念」を有し、そのうち半数が「社会貢献重視型理念」もあわせて有している構造にあることが同白書に報告されている。また「社会貢献重視型理念」のみを保有する企業は1.6%にとどまることも明らかにされている。

表 4-1 中小企業の経営理念

理念の趣旨	具体的な理念の内容	ポイント
利害関係者重視型理念	顧客のため	78.4
	会社の発展・永続的成長のため	74.6
	社員や社員の家族のため	69.6
	株主のため	30.4
社会貢献重視型理念	革新・進歩を目指すため	22.9
	地球環境を考えた経営	21.3
	日本経済の発展に貢献するため	10.2
	特定の業界や文化に貢献するため	8.1
	世帯の発展に貢献するため	3.7

*「中小企業白書 2003 年版」中の資料、“中小企業庁「経営戦略に関する実態調査」(2002 年 11 月)”より、筆者作成

注)複数回答のため、合計は100ポイントを超える。

次に、これらの経営理念が企業の方向性にどのように影響するのかについて、企業業績との相関に関する調査データとして、“図 4-2 経営理念と従業員数増加率の相関”を示す。ここでは「利害関係者重視型理念のみを有し、社会貢献重視型理念は有しない企業」は従業員数増加率に対して“負の影響”があるのに対し、「社会貢献重視型理念を有する企業」と「従業員数増加率」の間には“正の相関”が存在、また「利害関係者重視型理念のみを有し、社会貢献重視型理念は有しない企業」「社会貢献重視型理念を有する企業」の双方とも売上高成長率には統計的に有意な関係はないことが報告されている。

表 4-2 経営理念と従業員数増加率の相関

従業員数	従業員数増加率 (平均値からの乖離幅: %)	
	社会貢献重視型	利害関係者重視型
6～20人	+11.39	-2.06
21～50人	+7.93	-3.61
31～100人	+1.61	-1.43
101～300人	+1.06	-1.27

*「中小企業白書 2003 年版」中の資料、“経済産業省「企業活動基本調査」(1998 年)再編加工、経済産業省、中小企業庁「商工業実態基本調査」(1998 年)再編加工、中小企業庁「経営戦略に関する実態調査」(2002 年 11 月)”より、筆者作成

また、同白書によるデータ分析では「利害関係者重視型理念」のみを重視し、「社会貢献重視型理念」を掲げない企業は、たとえ理念そのものは存在しても、従業員数を減らしている結果となっていることが明らかにされている。これらの報告から、企業が従業員を増やすためには直接的なステークホルダーの利益や満足のみならず、社会に対する貢献といった理念を共有することが有効であり、それこそが人の集まりとしての企業行動を特徴付ける重要な要因となり得るものであると考察される。このような考察について同白書でも、“発展を目指そうとする中小企業にとって、企業単体の利潤という枠を超えたより崇高な目的を共有化することは、組織の強みとなりうる可能性を示唆している”としている。よって、経営理念を定めるにあたっては、自らの企業業績の向上とは一見無関係とも思われるような社会性をそこに包含することが、事業を遂行する上での組織としてイニシアチブを持つために有効であると考えられる。これはジェームス・C・コリンズ & ジェリー・I・ポラスによる「ビジョナリーカンパニー」2)に述べられている、“成功している企業には単なるカネ儲けを超えた基本的価値観や目的といった基本理念も、同じように大切にされている。しかし、不思議なもので、利益を最優先させる傾向が強い比較対照企業よりも、ビジョナリーカンパニーの方が利益をあげている”などの指摘とも一致する概念であると考えられる。また同時に、マーケティング・マネジメントの分野で近年主張される「ソサイエタル・マーケティング・コンセプト(顧客や企業のみならず、社会の発展や人間の幸福を包含するマーケティング)」にも通じる主張であると理解される。

以上の報告と筆者の考察から、理念の内容として、直接的なステークホルダーの利益追求と共に、社会貢献に対する趣旨が組織イニシアチブに重要な役割を果たすことがわかった。このことは、アメリカの心理学者A・H・マズロー（Abraham H. Maslow, 1908-1970）が唱えた「動機の5段階欲求説」からも説明される認識であると考えられる。マズローは、『人間は自己実現に向かって絶えず成長する生きものである』と仮定し、人間の欲求を5段階の階層で理論化した。このマズローの説による5段階の欲求の概要を、表4-3に示す。

表 4-3 マズローの5段階欲求説

欲求のレベル		欲求の内容
成長欲求	レベル5 自己実現欲求	・自分自身を充実させる ・審美的欲求 ・自由、個性、楽しみを求める ・心の豊かさを求める
	レベル4 評価・承認欲求	・他者から注目、評価されたい ・自尊心を満たす
	レベル3 所属と愛の欲求	・一つの位置を占めたい ・自分が所属する集団の中で理解され、受け入れられたい
欠乏充足欲求	レベル2 安全への欲求	・安全を求める
	レベル1 生存欲求	・飢えを癒す

<http://www.nihonkaigaku.org/ham/eacoex/100econ/120doms/123cons/1231prv/maslow/maslow.html> より、筆者作成

従業員に対して提示される理念として、直接的なステークホルダーの利益追求を求めることは、それを従業員が達成することで、それらのステークホルダー（顧客、株主、経営者など）という他者からの賞賛や評価といった形で従業員にフィードバックされる。具体的には顧客からの支持、株価の上昇、より多くの報酬などであり、それらはマズローが主張するレベル4（評価・承認欲求）に該当すると考えられる。

これに対して社会貢献の趣旨をもつ理念の提示は、それ自身の取り組みをもって従業員が直接的な評価を得られる訳ではない。しかし従業員にとって自己の業務に積極的に取り組むことが、直接的なステークホルダーの利益とそれに伴う自己に対する評価を超え、世の中に役に立つような社会貢献に役立っていると理解につながり、これによって自らの心が豊かになったり、自分自身の精神面での充実を感じることができるようになると理解される。つまり理念に社会貢献にかかわる趣旨が内包されることで、従業員はマズローの主張するところの最高位のレベル5（自己実現欲求）として自らの業務を捉えられるようになり、意欲を持って業務に勤しむことができるようになると考えられる。そして結果的に、そのような業務の遂行を通じて自己実現欲求を満たしてくれるような理念を持つ組織は、それを標榜する（自己実現欲求を持っている）人材の集団となり、組織としてのイニシアチブが発揮できるようになるものと考察される。

4-2 理念に基づく経営による企業の行動特性の分析

本項では、実際に理念型経営とされる企業群が経済社会において如何なる企業行動をとり、それが理念型経営でない企業群（非理念型経営）と比べてどのような特徴があるかについて、小西一彦による実態調査結果³⁾をもとに、理念に基づく経営の企業行動の特性を分析してゆく。

4-2-1 調査データの概要

本項で使用する小西一彦による実態調査の対象となった母集団は、我が国においてベンチャー的経営の卸売企業の内、創業が1990年以降、売上高伸び率が高い順に1,000社に対するアンケート用紙の配布による調査であり、それらの内から完全な回答が得られた69社が小西による分析の対象となっている。また、当該調査での経営理念の状況についての質問事項は以下の①～③となっている。

①、高いレベルでの経営理念（目的・使命・志）が存在する

回答の選択肢＝「1:まったく違う」「2:やや違う」「3:どちらとも言えない」
「4:ややその通り」「5:まったくその通り」

②、その経営理念の表明は鮮明であり、具体的である

回答の選択肢＝「1:まったく違う」「2:やや違う」「3:どちらとも言えない」
「4:ややその通り」「5:まったくその通り」

③、経営理念は戦略策定や実施段階でも徹底されている

回答の選択肢＝「1:まったく違う」「2:やや違う」「3:どちらとも言えない」
「4:ややその通り」「5:まったくその通り」

これによって得られた回答を、「1:まったく違う」「2:やや違う」をまとめて「違う」とし、「4:ややその通り」「5:まったくその通り」をまとめて「その通り」とした場合、「理念型経営」がなされているのは①、②、③のすべての項目に対して「その通り」と回答した企業と定義され、また「非理念型経営」の企業は、無回答の3社を除くその他の企業とされる。このとき、理念型経営の企業は35社、非理念型経営は31社となっている（合計69社、内、無回答3社）。

この調査データのクロス集計によって得られた結果は、次項の表4-4の通りである。

表 4-4 経営理念についての3つの項目のクロス集計(小西一彦)

	② 経営理念の表明は鮮明であり、具体的である				合計
① 高いレベルでの 経営理念(目的・ 使命・志)が存在	③ 経営理念は戦略策定や 実施段階でも徹底されて いる	違う	どちら とも言 えない	その 通り	
違う	違う	2			2
	どちらとも言えない		1		1
	その通り				
	合計	2	1		3
どちらとも言えない	違う	2			2
	どちらとも言えない		7		7
	その通り		2	1	3
	合計	2	9	1	12
その通り	違う		1	1	2
	どちらとも言えない		3	6	9
	その通り	1	4	35	40
	合計	1	8	42	51
合計	違う	4	1	1	6
	どちらとも言えない		11	6	17
	その通り	1	6	36	43
	合計	5	18	43	66

当該調査に用いられたアンケート事項の回答から、それぞれいくつかの指標に対して統計的に有意な差があることが小西一彦により報告されている。ここでは特に、本研究に対して主要と考えられる事項に関して、「理念型経営のグループと非理念型経営のグループの両者間における調査結果に統計的に有意な差(有意水準:95%)があるか否かについての検定結果とその回答状況(小西一彦)」を、以下の各表(4-5~15)に示す。

A、今後 3 年間の売上げの年平均成長率（予想値）

各階級の中央値をとって加重平均することで平均値を推定。

理念型経営＝35.4％ 非理念型経営＝18.8％

→ 両者に有意な差が存在している。

表 4-5 今後 3 年間の売上げの年平均成長率（予測値）

	理念型経営（％）	非理念型経営（％）
－20％以上 －50％未満	2.9	9.7
－10％以上 －20％未満	0	6.5
－5％以上 －10％未満	0	3.2
±5％未満	5.7	16.1
5％以上 10％未満	14.3	12.9
10％以上 20％未満	25.7	16.1
20％以上 50％未満	28.6	16.1
50％以上 100％未満	5.7	9.7
100％以上の増加が見込まれる	17.1	6.5
無回答	0	3.2

B、営業地域の拡大状況

営業地域の拡大に関して両者に有意な差がある。

表 4-6 営業地域の拡大

	理念型経営（％）	非理念型経営（％）
行なっていないし、検討もしていない	8.6	35.5
行なっていないが、検討はしている	20.0	19.4
すでに行なっている	68.6	45.2
無回答	2.9	0.0

C、営業地域拡大の理由

「理念型経営」と「非理念型経営」のグループ間に有意な差がある事項を、下表に斜体文字で示す。

表 4-7 営業地域拡大の理由

	理念型経営(%)	非理念型経営(%)
企業規模拡大のため	4.5	3.6
当該業界内での競争優位を高めるため	4.4	3.6
取引の際の効率化を高める必要	4.3	3.4
情報化システムの有効活用のため	3.7	3.2
物流システムの有効活用のため	3.7	3.2
販売先から広域化の要求	3.4	2.8
仕入先から広域化の要求	2.7	2.3

D、品揃えの総合化（フルライン化）

品揃えの総合化（フルライン化）では、両者に有意な差がある。

表 4-8 品揃えの総合化（フルライン化）

	理念型経営 (%)	非理念型経営 (%)
行なっていないし、検討もしていない	25.7	48.4
行なっていないが、検討はしている	34.3	29.0
すでに行なっている	40.0	22.6

E、品揃え拡大の理由

「理念型経営」と「非理念型経営」のグループに間に有意な差がある事項を、下表に斜体文字で示す

表 4-9 品揃え拡大の理由

	理念型経営 (%)	非理念型経営 (%)
当該業界内での競争優位を高める必要性	4.3	3.6
販売先から品揃え拡大の要求	3.9	3.3
物流システムの有効活用のため	3.8	2.9
仕入先からの品揃え拡大の要求	3.6	2.6
一回当りの配送や売上げを増やす必要性	3.6	3.2
情報システムの有効活用のため	3.5	3.1
販売先から多頻度小口配送の要求	3.3	3.1

F、事業における標的市場の絞込み

標的市場の十分な絞込みに関して、両者に有意な差が存在している。

表 4-10 事業における標的市場の絞込み

主な事業では、標的市場の 十分な絞込みはできている	理念型経営(%)	非理念型経営(%)
まったく違う	2.9	3.2
やや違う	5.7	9.7
どちらとも言えない	22.9	38.7
ややその通り	25.7	38.7
まったくその通り	42.9	9.7

G、従業員の選社理由

「理念型経営」と「非理念型経営」のグループ間に有意な差がある事項を、下表に斜体文字で示す

表 4-11 従業員の選社理由

	理念型経営(%)	非理念型経営(%)
職場の活気	4.2	3.3
今後の発展の可能性	4.1	3.3
現在の成長性	4	3.4
実力実績による評価	3.9	3.5
経営者の魅力	3.7	2.8
技術力・企画力	3.7	3.2
休日数などの勤務条件	3.3	2.7
出身地での勤務の可能性	2.9	2.0
給与・福利厚生面	2.9	2.2
海外勤務の可能性	2.6	2.1
会社の規模	2.2	1.4

H、競合他社と比較した経営の特徴

「理念型経営」と「非理念型経営」のグループ間に有意な差がある事項を下表に斜体文字で示す

表 4-12 競合他社と比較した経営の特徴

	理念型経営(%)	非理念型経営(%)
意思決定や行動の早さ	4.2	4.3
製品の企画力・開発力	4.1	3.7
コスト面	3.9	3.4
優良顧客の保有	3.9	3.8
サービスの提供力	3.8	3.5
営業力の強さ	3.7	3.2
販売方法の展開力	3.7	3.1
取扱商品と品揃え面	3.5	3.2
販売ルート of 保有	3.5	3.2

I、今後の成長の方向

「理念型経営」と「非理念型経営」のグループ間に有意な差がある事項を、下表に斜体文字で示す

表 4－13 今後の成長の方向

	理念型経営(%)	非理念型経営(%)
国内既存市場への新商品の導入	4.2	3.30
既存製品による国内既存市場への浸透	4.0	3.19
既存製品による国内新市場の開拓	4.0	2.39
他産業への参入	3.0	2.29
海外マーケットへの進出	2.7	2.47
販売先・再販売業者の内部化	2.3	2.23
納入業者・部品供給者の内部化	2.2	1.97

Ⅱ、今後の経営

「理念型経営」と「非理念型経営」のグループ間に有意な差がある事項を下表に斜体文字で示す

表 4-14 今後の経営

	理念型経営(%)	非理念型経営(%)
理念(目的・使命)を重視した経営を行なう	4.6	3.8
新規販売先を開拓する	4.5	3.9
販売先への商品情報の提供	4.5	3.7
新しい環境の中に機会を見つけて事業を拡大	4.5	3.8
売れる商品の企画・開発を行なう	4.3	3.9
自社の経営の強みを生かし事業を絞り込む	4.2	3.5
社内の情報共有を広げる	3.9	3.2
新規仕入先を開拓する	3.9	3.6
取引相手と情報共有を広げる	3.7	3.4
仕入先へ販売情報を提供する	3.6	3.2
企業内外のネットワーク力を強化してゆく	3.6	3.0
小売段階へ自ら進出してゆく	3.6	2.6
メーカー段階への進出	3.5	2.7
小売への様々な販売支援を行なう	3.2	2.7
SCM の構築	3.0	2.4
特定地域に密着的なサービスを強化する	3.0	2.5
他の卸売業者と情報化で協力する	2.8	2.5
他の卸売業者と物流関係で協力する	2.7	2.2
他の卸売業者に対して統合を呼びかける	2.7	1.9
主な販売先を少数に絞る	2.6	2.7
大手卸売業者の傘下に入る	1.8	1.7

K、経営者のタイプ

「理念型経営」と「非理念型経営」のグループ間に有意な差がある事項を下表に斜体文字で示す

表 4－15 経営者のタイプ

	理念型経営 (%)	非理念型経営 (%)
過去にこだわらず未来志向の考え方をする	4.4	3.8
精力的に行動する人	4.3	3.6
既成概念にとらわれない独創的な発想をする	4.2	3.8
新しいアイデアを次々と出す	4.1	3.6
環境変化への対応力が高い	4.1	3.8
自社の経営についてよく説明する	4.1	3.0
他人をその気にさせるのが上手い	3.9	3.4

つぎに、上記の調査データ：A～K（表4－5～15）の回答状況に対する筆者のコメントを述べる。

A、今後3年間の売上げの年平均成長率（予測値）

コメント：理念型経営の売上げ予測成長率は非理念型経営の約2倍であり、理念型は将来の売上げに対して、より明るい展望を持っていることがわかる。

B、営業地域の拡大状況

コメント：理念型経営では、営業地域の拡大を実施済みである企業の割合が、非理念型経営に比べて20ポイント以上高い。

C、営業地域拡大の理由

コメント：すべての質問項目において、理念型経営は非理念型経営の企業よりポイントが高い。

D、品揃えの総合化（フルライン化）

コメント：理念型経営の企業では、フルライン化を実施済みである企業が最多であるが、非理念型経営の場合はフルライン化を検討すらしていないとする回答が約半分を占めている。

E、品揃え拡大の理由

コメント：すべての質問項目において、理念型経営は非理念型経営の企業よりポイントが高い。

F、事業における標的市場の絞込み

コメント：理念型経営の企業では、事業における標的市場の絞込みに対する肯定的な回答（「その通り」と「まったくその通り」の合計）が、7割弱を占めるのに対して、非理念型経営では同回答が5割弱にとどまる。

G、従業員の選社理由

コメント：すべての質問項目において、理念型経営は非理念型経営の企業よりポイントが高い。

H、競合他社と比較した経営の特徴

コメント:すべての質問項目において、理念型経営は非理念型経営の企業よりポイントが高い。

I、今後の成長の方向

コメント:理念型経営の企業では非理念型経営に比べて、国内市場を重視する傾向が見られる。

J、今後の経営

コメント:「主な販売先を少数に絞る」の質問項目を除き、すべての質問項目において理念型経営は非理念型経営の企業よりポイントが高い。

K、経営者のタイプ

コメント:すべての質問項目において、理念型経営は非理念型経営の企業よりポイントが高い。理念型経営の企業の経営者は、トランスフォーメーションなタイプが多いとも考えられる。

4-2-2 調査結果の分析と考察

企業行動の特性を分析するにあたり、小西一彦の調査結果（表4-5～15）において「理念型経営」と「非理念型経営」のグループ間に有意な差があると報告されている事項に注目する。そして理念型経営とされる企業の行動の特性について、第2章2-1に準じて多面的な業績評価・業績管理のツールとして1992年にKaplan & Nortonの論文によって提唱されたバランスト・スコアカード（Balanced Scorecard）に用いられる評価指標である4つの視点（財務の視点、人材と変革の視点、業務プロセスの視点、顧客の視点）に整理した上で分析を進めてゆく。

まず、本調査報告において「理念型経営」とされる企業グループとして、「非理念型経営」とされる企業グループに対して有意な差を持つ行動の特性を、以下に整理する。

①、財務の視点

- ・販売エリアの拡大、取扱商品の拡充、新市場の開拓や他産業への進出などを通じて、事業規模の拡大や売上げを向上させる意欲が高い。
- ・上流（メーカー機能）や下流（小売機能）への進出を通じて、コストダウンを推進する意欲が高い。

②、人材の視点

- ・従業員の雇用条件や雇用後の待遇が良く、職場に活気がある。
- ・経営者が精力的かつアイデア豊富であると同時に、未来志向である経営者自らが、従業員に対する動機付けや自分の考えを従業員に積極的に情報発信することに意欲的である。
- ・自社の理念を重視した経営を標榜している。

③、業務プロセスの視点

- ・物流システムの効率運用やサプライ・チェーン・マネジメント（SCM）の構築を推進する意欲が高い。
- ・販売方法や展開力に強みを持っている。
- ・他社とのネットワーク化や統合に対するためらいが少ない。
- ・社内の情報共有化を重視した経営を標榜している。

④、顧客の視点

- ・商品のフルライン化を推進することで、顧客囲い込みに対する意欲が高い。
- ・展開する事業や標的とする市場を、自社の強みを生かして絞込んでゆく意思が強い。
- ・販売方法を工夫したり、販売先に対して商品情報を提供することについて積極的である。

以上の理念型経営とされる企業グループの行動として整理された特性から、その主たる成分を4つに視点ごとに集約化する。

まず、理念型経営とされる企業グループでは販売の量的拡大とコスト削減を図る施策を積極的に取り入れることで、業界における財務面での「競争優位を確保」しようとする傾向が強いと考察される(財務の視点)。

次に社内の従業員に対しては、経営者からの理念を基とした働きかけや良質な待遇の提供などを通じて人材のモチベーション向上や意思統一などを促進し、「組織の活性化」を図ろうとする傾向が見られる(人材の視点)。

また社内外での業務遂行では、ロジスティックスの高度化の推進や、それを販売方法に上手く展開させようとする取組みを推進することで、「業務の効率化」を図ろうとする傾向が見られる(業務プロセスの視点)。

さらに、どのような顧客に対して如何なるアプローチが有効であるかを分析することで、自社の強みを生かして「顧客価値の向上」を図ろうとする傾向が見られる(顧客の視点)。

これらの分析から、理念型経営とされる企業の行動は、「競争優位の確保」「組織の活性化」「業務の効率化」「顧客価値の向上」の4点において非理念型経営とされる企業に比較して、より積極的であると考えられ、このような企業行動の特性こそが、表4-5に示された“自社の今後3年間の売上げの予想成長率”に対する回答における有意差(理念型経営=35.4%、非理念型経営=18.8%)となって現れているものと思われる。また同報告のクロス集計において、3つのすべての項目(「高いレベルでの経営理念が存在する」「その経営理念の表明は鮮明であり、具体的である」「経営理念は戦略策定や実施段階でも徹底されている」)について、「5、全くその通り」と回答した企業12社と、無回答を除くその他の企業55社の比較分析では、「総売上高の増減」「経常利益率の増減」について明確な有意差が認められており、理念型経営とされる企業においても上記3項目について徹底してそれを行なっている企業では、そうでない企業に比べて業績向上に正の影響が及ぼされていることが報告されている。

このことは、“3年後の予想売上げの予想成長率”のような「予測値」にとどまらず、理念型経営の中でも特にそれを徹底している企業では、実際の結果として「売上げ」や「利益」といった業績関連指標の向上という形でそれが表出されているものであると理解されよう。

4-3 理念に基づく経営の定性化 …「理念型経営」

4-3-1 理念に基づく経営における2つの特徴

企業経営の究極的なミッションが企業価値の向上であるならば、理念に基づく経営とは、まさにその理念が意図する価値基準に従った意思決定と企業行動を通じて、自らの企業価値の向上を図る営みであると言える。これについての本章、4-1、4-2における分析と考察から、理念に基づく経営を説明する特徴として、以下の2つが導出された。

まず第1は、「理念型経営の基となる定められた理念において、社会に対する貢献といった自社の直接的な利益を超えた社会的崇高性を持った価値基準が存在する場合、その企業の人的資源の拡充を促進し、組織としてのイニシアチブを発揮することが期待できる」ということである。

第2として、「定められた理念に基づく価値基準を明確にし、その活用を徹底することで、『競争優位の確保』『社員に対する動機付け』『業務の効率化』『顧客価値の向上』といった求める価値に対する行動を統一化し、より積極的な組織活動が期待できる」ということである。

この第2については、前出の「ビジョナリーカンパニー」の中で言及されている“理念をいかに深く『信じて』いるか、そして、会社の一挙一動に、いかに一貫して理念が実践され、息づき、現れているかだ”との指摘とも共通する発想であると考えられる。

つまり理念に基づく経営では、社会的な崇高性を持った理念の存在とそれに基づく事業遂行上の価値基準と企業行動、そして制度との一貫性を企業が保つこと（「社会性を持った理念の表明」かつ「理念の浸透」かつ「理念の積極活用」）が極めて大切であると考えられる。

そして、従業員（要員）が単なる利潤追求のみならず社会的崇高性をも持ち合わせた理念を理解し、「理念に基づいて自らの仕事に取り組むことが、社会に対する貢献に繋がる」ということを確信したとき、その要員の創造意欲は増大する。さらに理念に基づく事業遂行上の価値基準を組織内で共有することによって、各要員の創造意欲の方向と組織として目指すべき価値創造の方向性の一致度が高まることで組織における要員の価値が最大化し、各要員が一体感を持って組織の強みを発揮できる「組織活性化」の状態が形成されることが考えられる。

ここで言う「組織活性化」の状態自体は無形価値に分類されるが、その活性化された組織が共通の価値基準に基づいて新たな価値を持つ製品やサービスを経済社会に提供する（特許を含む新技術の開発から製品実現～市場浸透）のような、いわゆるイノベータティブな企業行動を誘発するならば、それは顧客や株主からの支持による業績向上や資本調達の優位性を導き出し、結果的にその企業の資本の積上げという形で有形価値に転換されると言えよう。

以上の考察から、理念に基づく経営とは、一人一人の従業員の創造意欲を高め、さらに組織として求める価値に対する方向性を統一する。これによって組織における要員の価値（従業員価値）が最大化する「組織活性化」の状態を形成し、組織的な価値創造活動を促進してゆくことで企業価値の向上を図るような経営であると考えられる。

理念に基づく経営による企業価値向上の概念を把握するために、第1の特徴を「各要員の創造意欲の高まり」、第2を「要員の創造意欲の方向と組織の求める価値の方向性の一致」と捉えることで、そのような理念と要員および組織の関係を4つのフェーズ(要員不活性かつ組織非協働、要員活性化、組織協働化、組織活性化)によって表現する新たな方法として、図 4-1:「4つのフェーズによる理念型経営のコンセプト・モデル」を以下に提示すると共に、各フェーズに関する説明を記す。

	低 (Low)	高 (High)
高 (High)	要員活性化 ・要員の創造意欲 高 ・組織との一致度 低	組織活性化 ＜理念型経営が求めるフェーズ＞ （組織の従業員価値が最大化） ・要員の創造意欲 高 ・組織との一致度 高
低 (Low)	要員不活性化かつ組織非協働 ・要員の創造意欲 低 ・組織との一致度 低	組織協働化 ・要員の創造意欲 低 ・組織との一致度 高

要員と組織の方向性一致度

理念

理念による働きかけが乏しい状態。要員は社会性を持った理念に触れるに至らず、自らの仕事が社会貢献を繋がるという意識が醸成されていない。また組織として、理念に基づく業務遂行上の価値基準が共有されてないために、要員と組織が求める価値の方向性が一致しない状態

組織協働化（右下）

組織として理念に基づく業務遂行上の価値基準は共有されているが、定められた理念が「社会貢献重視型」でないために、要員に自らの仕事が社会貢献を繋がるという意識が醸成されず、要員の創造意欲が低い水準にとどまっている状態

要員活性化（左上）

各要員に「社会貢献重視型」の理念が浸透することで要員の創造意欲は高まっているが、組織として理念に基づく業務遂行上の価値基準が共有されていないために、組織の求める価値の方向性と一致していない状態

組織活性化（右上）

各要員に「社会貢献重視型」の理念が浸透し、個人としての創造意欲が高まると同時に、理念に基づく業務遂行上の価値基準が組織の求める価値の方向性と一致することで、組織における要員の価値（従業員価値）が最大化している状態 ……理念型経営による企業価値向上期待

以上の理念に基づく経営に関する分析と考察から、本章ではこれを「理念型経営」として次のように定性化（定義）する。

理念型経営とは、「企業が、直接的なステークホルダーの利益を追求するのみならず、社会的貢献をも意図する理念と、それに基づく業務遂行上の価値基準を共有し、浸透させ、活用することで、要員（従業員）自らが創造意欲を高めると同時に、組織に所属する要員の創造意欲の方向性を組織が創造すべき価値の目標と一致させる。これにより、組織活性化の原動力となる要員の価値（従業員価値）を最大化し、経済社会に対して新たな価値を持つ製品やサービスを提供する組織的な価値創造活動を促すことで、企業価値の向上を図る経営」である。

4-4 理念に基づく経営の定性化するアプローチの総括

本章では、理念に基づく経営を「理念型経営」として定性化へのアプローチを実施した。

そのためにまず、中小企業庁から発表された統計データをもとに、アメリカの心理学者A・H・マズロー(Abraham H. Maslow, 1908-1970)が唱えた「動機の5段階欲求説」による分析・考察を行なった。この結果、経営理念として崇高なる社会性を求めることで、従業員はマズローの言うところのレベル5(自己実現欲求)として自らの業務を捉えることができ、意欲を持って業務に勤しむことができるようになり、それが組織としてのイニシアチブを発揮することに寄与するとの考察結果が得られた。

次に卸売企業に対するアンケート調査結果について、これを第2章の2-2に準じてバランスト・スコアカード(Balanced Scorecard)に用いられる4つの視点(財務の視点、人材の視点、業務プロセスの視点、顧客の視点)から分析を行なった。その結果、理念型経営では「競争優位の確保」「社員に対する動機付け」「業務の効率化」「顧客価値の向上」の4点において非理念型経営の企業に比較して、より積極的であるという企業行動の特性を抽出できた。

以上から、理念型経営では社会的な崇高性を持った理念とそれに基づく事業遂行の価値基準と企業行動、そして制度との一貫性を企業が保つこと(=「社会性を持った理念の表明」かつ「理念の浸透」かつ「理念の活用」)が企業価値の向上に寄与するとの考察結果が得られた。

このように理念に基づく経営によって企業価値が向上するプロセスを次のように整理した。

・理念に基づく経営による企業価値向上のプロセス:

従業員(要員)は社会的な崇高性を持った理念を理解することによって、自己の創造意欲が高められる。また組織内でその理念に基づいた事業遂行上の価値基準を共有することで、各要員の創造意欲の方向と組織として目指すべき価値創造の方向性の一致度が高まり、各要員が一体感を持って強みを発揮できる「組織活性化」の状態が形成される。このような無形価値に分類される「組織活性化」の状態が、より多くの価値ある製品やサービスを開発し経済社会に対して提供することを促進し、結果的に顧客や株主からの支持による業績向上や資本調達の優位性を導き出し、最終的にその企業の資本の積上げという形で有形価値に転換される。つまり企業価値が向上してゆく。

このような理念型経営に関する理解を説明するために、図4-1:「4つのフェーズによる理念型経営のコンセプト・モデル」を提案すると共に、理念型経営の在り方についての「企業が、直接的なステークホルダーの利益を追求するのみならず、社会的貢献をも意図する理念と、それに基づく業務遂行上の価値基準を共有し、浸透させ、活用することで、要員（従業員）自らが創造意欲を高めると同時に、組織に所属する要員の創造意欲の方向性を組織が創造すべき価値の目標と一致させる。これにより、組織活性化の原動力となる要員の価値（従業員価値）を最大化し、経済社会に対して新たな価値を持つ製品やサービスを提供する組織的な価値創造活動を促すことで、企業価値の向上を図る経営」との定義付けを行った。

以上、第4章では、理念に基づく経営を「理念型経営」として定性的に把握（定義）した。

第5章 理念型経営と企業価値評価

5-1 企業価値の評価

5-1-1 企業価値の算定方法

企業価値の算定方法は大きく分けて以下の3つの評価アプローチがあると言われている。ここではまず、各アプローチ法による企業価値評価の概要について、「監査法人トーマツ」¹⁾による見解を、以下の①～④に示す。

①、インカム・アプローチ(自分からみた価値)

将来獲得されるリターン(利益、キャッシュフロー、配当)を現在価値に還元評価し、企業の価値を評価する方法であり、評価対象事業や資産等から将来的に得られる経済的便益が具体的にいくらになるかという観点に基づき評価を行う。したがって、バリュエーションの目的が事業投資の採算性を問う場合には、インカム・アプローチは有効な方法といえる。

一方、インカム・アプローチを適用する場合には、一定の前提条件を基に将来予測を作成し、それをベースに評価を行うことになる。したがって、前提条件によって価値が大きく左右されることとなる。この意味で、インカム・アプローチは、評価者の恣意性が入りやすく、誤った適用をした場合には見当違いの価値を算出してしまう可能性もあることに留意が必要である。

a. DCF 法

評価対象企業の将来キャッシュフローに対して、当該企業のリスクを反映させた割引率を適用して企業価値を算定する方法

b. 収益還元法

評価対象会社の正常利益を推定し、当該企業のリスクを反映させた割引率を適用して企業価値を算定する方法。DCF法の簡便法として採用される。

c. 配当還元法(少数株主間取引)

評価対象会社の過去の配当実績などに基づいて配当予想額を推定し、それに対して当該企業のリスクを反映させた割引率を適用して株式価値を算定する方法。我が国では少数株主間の取引など、特殊なケース以外は使用されない。

②、コスト・アプローチ（静態的価値）

企業の所有する資産および負債の価値を個別評価し、その合計をもって企業の価値を評価する方法

a. 簿価純資産法

貸借対照表の純資産帳簿価額に基づいて株式価値を算定する方法。評価方法としては特別の場合を除いては採用されない。

b. 修正簿価純資産法

貸借対照表の純資産帳簿価額に対して、必要な修正を加えた修正簿価純資産に基づいて株式価値を算定する方法。評価方法としては単独であり採用されない。

c. 時価純資産法

貸借対照表項目をすべて時価ベースに修正したうえで、算出された時価純資産に基づいて株式価値を算定する方法。貸借対照表に計上されていない無形資産も評価して時価純資産に反映させる必要がある。無形資産の評価を反映させない場合には、清算価値の算定などの特殊なケース以外は単独で当該評価方法は採用されない。

③、マーケット・アプローチ（他人からみた価値）

企業自身もしくは同業他社の株式市場での評価を利用して、企業の価値を評価する方法

a. 市場株価法（当該企業が公開企業である場合）

評価対象企業が上場企業などの公開会社である場合は、当該企業の市場株価に基づいて株式価値を算定する方法。

b. 株価倍率法（PER 法、PBR 法、EBITDA 法、EBIT 法など）

評価対象企業が未公開会社である場合は、当該企業の類似公開会社数社の市場株価と各種利益指標に基づいて、倍率（PER、PBR、EBIT、EBITDA）を算出し、評価対象企業の利益指標にこの倍率を適用して企業価値を算定する方法。

c. 取引事例法（買収価格、M&A 売買事例）

評価対象の取引と類似している M&A 取引を数件選定し、当該類似取引の買収価格に基づく各種倍率を利用して企業価値を評価する方法。類似 M&A 取引情報が我が国では整備されていないので、使用されるケースは多くない。

④、その他特殊事例

不確実性が高い将来計画に基づいてDCF法を適用する場合、将来意思決定のフレキシビリティを評価に反映させるためにリアルオプション法やモンテカルロ法が採用される場合がある。これらの方法はオプション理論や確率手法を利用して、オプション価値や企業価値を算定する方法である。

*リアルオプション法は「『旬刊経理情報』, 中央経済社, 2004年5月10・20日号」2)によれば、DCF/NPV法によって求めた正味現在価値に加えて、投資の延期や中止、拡大、縮小、前倒し等将来の投資決定の柔軟性(フレキシビリティ)もプロジェクト評価の要素とすることにより、従来のDCF/NPV法の限界を克服する実物資産投資の評価手法と位置づけられている。

5-1-2 有形価値と無形価値

企業価値は、有形資産価値(＝以降、有形価値と呼ぶ)と無形資産価値(＝以降、無形価値と呼ぶ)に大別されて説明される。このとき有形価値とは、その企業の財務上の価値であり、一般には貸借対照表の資本の部の合計を指す。ただし正確には、同貸借対照表において資産の部および負債の部に対する時価評価が必要であり、このことから有形価値とはその企業がすべての負債を支払った後に残る資産という意味で、その会社の解散価値とも解釈できるものである。

これに対して無形価値とは、一般にその企業の発行済み株式の時価総額と有形価値との差として捉えられ、「企業価値＝株式時価総額＝有形価値＋無形価値」という関係式で把握できるとされる。

またこの企業価値に占める無形価値の割合が大きさを示す指標としてPBR (Price Book-value Ratio)＝株価純資産倍率がある。計算式としては「その企業の発行済み株式の時価総額／その企業の貸借対照表上の資本の部の合計」で算出され、この値が大きいほど市場におけるその企業の有形価値以外の価値(＝無形価値)に対する評価が高いとされる。

次に、無形価値とは実際にどのような要素として掌握されるかについて、考察を進める。

そもそも、その企業の発行済み株式の時価総額が貸借対照表の資本の部の合計額を上回るということは、市場(投資家)がその企業に対して、有形価値である財務上の価値以上の何らかの価値をその時点で見出していることを意味する。この何らかの価値こそが無形価値として表現される対象であり、それは将来的な経済的価値として、その企業の資本の積上げに寄与するような働きをなす価値の総体として評価されるべきものであると言えよう。つまり無形価値とは、その企業が将来生み出すであろうキャッシュフロー(将来価値)を現在価値に転換したものであると考えられる。その意味で無形価値とは、将来的に貸借対照表上の資本の部に表出することで有形価値化することが期待される価値の集合体であると理解される。

5-1-3 無形価値の構成要素

一般的に無形価値とは有形価値の対概念であり、英語では“Tangible Value”の対概念として“Intangible Value”に対応するといわれる。2)この無形価値について、会計学上ではEdwards & Bell(1961)により、企業の生み出す将来キャッシュフローの割引現在価値から資産の時価額を差し引いた概念として『主観のれん(Subjective Goodwill)』と呼ばれている。3)また無形価値について、これを国際会計基準上の用語として「無形資産(Intangible Assets)」と捉えるとき、Intellectual Property Bank Corp 4)によれば、無形資産は以下のように定義される。

無形資産とは、資産の要件を満たすが実体の無い非金銭的資産を指す。我が国の会計制度上の用語としては「無形固定資産」と呼ばれ、借地権や営業権、電話加入権、特許権、商標権などが含まれる。いずれも会計上は、識別可能のものについてのみ貸借対照表に計上することが認められているため、「無形資産」を構成するもののなかでもブランドやノウハウなどの「知的資産」および特許権や著作権などの「知的財産」については、M&A や購入などにより取得原価等が明らかなものについてのみ資産計上することができる。したがって、自己創設のブランドやノウハウおよび特許などについては、それが企業における重要な「無形資産」であることは明白であるが、会計制度上は原則として資産に計上することはできない。これらの無形資産を総称して「オフ・バランス資産」と呼ぶことがある。株式公開企業の場合、仮にその企業の株価によって算定される「株式時価総額」が市場によって評価された当該企業の企業価値を表すとすれば、自己創設のブランドや特許などによって構成される当該企業の「オフ・バランス資産」の市場における評価額は、「株式時価総額(市場による企業評価額)」と「時価会計によって算出される純資産」との差額によって表される。

いずれにしても無形価値は、企業の長期的な価値創造力の発生源として機能するものであり、それを説明するものとして人材、プロセス、ネットワーク、特許やノウハウ、事業リスクの低さ、事業所の立地条件、経営者の資質、既得権、ビジネス・モデル、知名度、顧客リスト、顧客や株主からの支持など、言うなればおよそ有形価値として捉えることのできないすべての常識的な要素が含まれよう。それら多くの要素の内、どの要素を「無形価値を表現するための要素」とするかについては、研究者やアナリスト、エコノミストなど、それぞれの立場によって異なる。

しかし共通する概念として、選択されたそれら無形価値の各要素は、その企業のイノベーションを促進したり、新たな価値を持つ製品やサービスの研究・開発・商品化・市場化やリスク・コストの削減、品質の向上などを通じて、結果的または将来的に有形価値に転換されることが期待される対象としての要素であるという意味付けることが出来る。つまり無形価値の構成要素は、それらが単独または有機的な連携によるシナジー効果を発揮することで、企業価値を向上させる原動力となるものであると理解されよう。

5-1-4 本研究で評価する無形価値と有形価値

無形価値とは有形価値である財務上の価値以上の何らかの価値として表現される対象であり、それはその企業の将来的な経済的価値として資本の積上げに寄与するような働きをなす価値として評価されるべきものであるとすると、伊藤邦雄はその無形価値を「コーポレートブランド価値(=CB 価値)」と表現している。⁵⁾

さらにこのコーポレートブランドについて伊藤邦雄は、企業に対してイメージを決定づける無形の個性であるとして、コーポレートブランドは自社を他と差別化し、圧倒的な存在感と信頼感を人々に与える機能を持つものであるとして捉えている。

以下に伊藤邦雄による「無形価値であるコーポレートブランド価値が企業価値の向上の寄与する」との主張の要約を記す。

高いコーポレートブランド価値は製品やサービスを通じて顧客に他では味わえない深い満足感と価値を与える。その結果、顧客はファンとなり、企業に長期安定的もしくは長期逓増的なキャッシュフロー(現金収支)をもたらす。

それは2つの点で株主にとっての価値を高める。

1つはキャッシュフローの水準が高いこと、もう1つは資本コストを引下げることができる点だ。

さらに、高い価値を持つブランドは従業員に高い報酬や誇り、夢を与える。

このようにコーポレートブランドは、主要な利害関係者である顧客、株主、従業員のそれぞれの価値を連結し、3つの間にシナジーを生み出し、その結果、企業価値を高める原動力となる。従来、日本企業の強みの源泉は保有株などの含み益にあり、含み頼りの「潜在的精算価値」の高さに特徴があったが、今後は無形の知的財産であるコーポレートブランド価値を競争力の源泉として「継続企業価値」を向上させる必要がある。

(<http://www.nikkei-ad.com/cb/valuator/main00.html> より著者が要約)

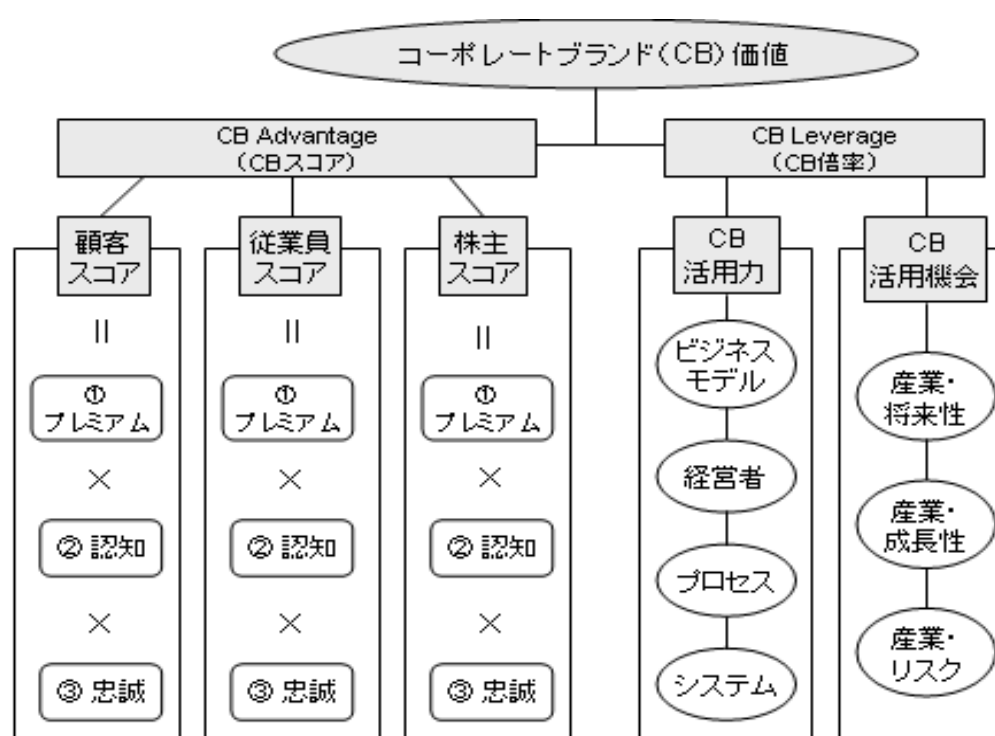
次に伊藤邦雄によるCB価値の導出方法について、説明する。⁶⁾

まず、CB Advantage(CBスコア)は「優良な顧客・従業員・株主をどれほど多くかつ長期間にわたってひきつけ、つなぎ止めることができるか」を示す値とされる。よって、この値は顧客・従業員・株主にとってのコーポレートブランドの魅力の程度を示すものであり、そのCBスコアは顧客スコア、従業員スコア、株主スコアの3つの指標に分けて説明されている。

さらにこの顧客スコア・従業員スコア・株主スコアは、プレミアム、認知、忠誠度の3つの指標から構成されている。このときまずプレミアムは、企業ブランドにひきつけることができているステークホルダーの質を表わす。次に認知は、ステークホルダーの量を表わし、忠誠度は、ステークホルダーをひきつけることができる期間やその成果の安定性を反映するものとして表現されている。

以下にCB価値の構成要素と導出方法に関するツリー(図 5-1 CB価値の構成要素と導出方法)を示す。

図 5-1 CB 価値の構成要素と導出方法



①: 財務データ、②: イメージデータ

③: ①と②の関連性、アナリストや有識者へのヒアリング調査から総合的に評価・推定

* 伊藤邦夫:「実践・コーポレートブランド経営」, 2002年, 日本経済新聞社,
P20 より、筆者作成

伊藤邦雄はこのCB価値を、「コーポレートブランドを源泉とする将来キャッシュフローの現在価値であり、たとえコーポレートブランドが魅力的であったとしても、それを戦略的に活用するためのビジネス・モデルが構築できなければCB価値には結びつかない」としている。

そしてこれを上図 5-1における CB 倍数として捉え、コーポレートブランドをキャッシュフロー(有形価値)に転換する力がどれほどあるかを“CB 活用力”、その事業機会の程度を“CB 活用機会”という指標で測定している。

以上のように伊藤邦雄は、企業の無形価値を表現するとしたCB価値を、従業員のモチベーションや顧客からの支持が企業業績に寄与し、株主からの評価にも結びつくようなキャッシュフロー(有形価値)に転換される価値であると捉えている。さらに伊藤は、「企業が無形価値を高めるには、基本理念と企業行動との一貫性が重要である」との主張を展開している。この主張は、本研究の第4章で定性化された理念型経営における、「理念に基づいて、組織的な価値創造活動を推進し、企業価値の向上を図る」との認識と一致する概念として捉えられる。よって本研究ではCB価値(単位:円)の算出手法を持って得られた値を、無形価値を表わす値として評価することで分析を進めてゆく。

* 伊藤邦雄による各スコアの算出手法(企業バリュエーター理論)に関する説明は、本論文の「付録」に記す。6)

次に有形価値として評価する値について、本章の5-1-2における有形価値に関する論議をベースに考察する。

そもそも企業価値は、有形価値と無形価値の総和として捉えられ、有形価値は、その企業の財務上の価値として一般には貸借対照表の資本の部の合計を指す。これは会社の資本となる財産であり、貸借対照表で資産が負債を上回っている部分を意味しており、「自己資本」または「純資産」と表現されている。また証券取引所では、決算発表資料などで「株主資本」という表現の使用を義務づけている。「株主資本」は具体的には、以下の計算式によって算出される。7)

$$\text{株主資本} = \text{資本金} + \text{資本準備金} * 1 + \text{利益準備金} * 2 + \text{引当金} * 3 + \text{剰余金} \\ - \text{繰り延べ資産} * 4$$

*1: 資本準備金 = 株式の額面と発行価格の差額

*2: 利益準備金 = 利益のうち、会社の体質強化を目的に積み立てたもの

*3: 引当金 = 将来的に支出が確実視される費用

*4: 繰り延べ資産 = 1年以上かけて消却する費用

よって本研究では、このように企業の財務上の価値としてその金額を時系列で特定できる「株主資本」を、有形価値を評価する値として採用して分析を進めてゆく。

5-2 理念型経営と企業価値評価

本項では、理念型経営が企業価値に対して如何なる影響を及ぼすかについてそれを無形価値と有形価値の両面から評価してゆく。

5-2-1 理念型経営と無形価値

理念型経営について第4章では、「企業が、直接的なステークホルダーの利益を追求するのみならず、社会的貢献をも意図する理念と、それに基づく業務遂行上の価値基準を共有し、浸透させ、活用することで、要員（従業員）自らが創造意欲を高めると同時に、組織に所属する要員の創造意欲の方向性を組織が創造すべき価値の目標と一致させる。これにより、組織活性化の原動力となる要員の価値（従業員価値）を最大化し、経済社会に対して新たな価値を持つ製品やサービスを提供する組織的な価値創造活動を促すことで、企業価値の向上を図る経営」と定性化（定義）された。つまり組織活性化の状態をつくるには、「従業員価値」を最大化することが必要であり、これが組織的な価値創造活動を促進して、企業価値の向上に寄与するということである。

一方、伊藤邦雄は無形価値（CB価値）の説明として、「企業が無形価値を高めるには、基本理念と企業行動との一貫性が重要である」と主張に続いて、従業員スコアに関して、「従業員スコアとは、従業員の利益創出力や自社に対する忠誠心などが組み合わされたものである」との説明をしている。これは本研究の第4章で、理念型経営における従業員（要員）価値についての分析で示された「従業員の創造意欲」や「要員の創造意欲の方向性と組織が求める価値の目標との一致」と共通する概念であると考えられる。

そこで本研究では、理念型経営による組織的な価値創造活動の原動力となる「従業員価値」を、伊藤が定義する“従業員スコア”の値として評価し、従業員価値と無形価値との関係を分析・考察してゆく。

まず分析の方法としては、2005年に従業員スコア（2004年度の各種データより算出）が発表されている企業100社中の製造業について、そのスコアの上位15社と下位13社（下位15社中2社は合併等によりデータ抽出不可能）を抽出する。次に、抽出された上位と下位の両企業群に対する無形価値（CB 価値）の値の推移を時系列で調査し、その関連性を分析することから、理念型経営によって組織的な価値創造活動の原動力となる従業員価値（従業員スコア）と無形価値との関係を考察する。

次項の表5-1と表5-2に、このデータの集計結果を示す。

表 5-1 従業員価値(スコア)の上位15社と無形価値(円)

社名	05年 従業員 価値 (スコア)	02年 無形価値 (CB価値) 単位: 百万円	05年 無形価値 (CB価値) 単位: 百万円	02年 →05年 無形価値 (CB価値) 比率:%	02年 顧客 スコア	05年 顧客 スコア	02年 →05年 顧客スコア 比率:%	02年 株主 スコア	05年 株主 スコア	02年 →05年 株主スコア 比率:%
トヨタ自動車	635	5,226,455	7,378,268	141%	595	673	113%	606	541	89%
ホンダ	570	2,150,137	3,402,429	158%	521	689	132%	537	610	114%
武田薬品工業	518	1,651,040	2,477,767	150%	476	442	93%	491	490	100%
ソニー	516	3,090,203	2,333,296	76%	462	454	98%	483	351	73%
ブリヂストン	505	524,533	830,139	158%	389	565	145%	325	498	153%
日産自動車	502	581,238	2,557,004	440%	399	594	149%	400	501	125%
信越化学工業	481	294,986	453,219	154%	231	236	102%	321	367	114%
花王	474	579,641	739,498	128%	511	494	97%	467	514	110%
キヤノン	452	2,199,140	3,875,439	176%	414	500	121%	406	495	122%
富士写真フイルム	390	614,862	582,167	95%	493	432	88%	392	389	99%
シャープ	367	610,250	787,631	129%	339	349	103%	316	341	108%
松下電器産業	362	856,920	1,326,852	155%	265	378	143%	236	309	131%
ダイキン工業	317	68,400	155,205	227%	222	358	161%	282	439	156%
アサヒビール	313	225,544	207,849	92%	295	288	98%	231	248	107%
京セラ	305	877,194	663,954	76%	331	271	82%	347	285	82%
上位15社 合計		19,550,543	27,770,717	142%	5,943	6,723	113%	5840	6378	109%

表5-2 従業員価値(スコア)の下位13社と無形価値(円)

社名	05年 従業員 価値 (スコア)	02年 無形価値 (CB価値) 単位: 百万円	05年 無形価値 (CB価値) 単位: 百万円	02年 → 05年 無形価値 (CB価値) 比率: %	02年 顧客 スコア	05年 顧客 スコア	02年 → 05年 顧客スコア 比率: %	02年 株主 スコア	05年 株主 スコア	02年 → 05年 株主スコア 比率: %
大日本印刷	207	153,817	191,998	125%	127	131	103%	176	203	115%
船井電機	206	133,034	195,330	147%	170	172	101%	305	282	92%
富士通	198	657,069	469,967	72%	230	212	92%	194	159	82%
三菱重工業	195	183,677	151,449	82%	205	179	87%	187	201	107%
HOYA	191	339,221	515,897	152%	287	262	91%	325	355	109%
日東電工	171	68,156	143,485	211%	129	180	140%	256	339	132%
住友電気工業	170	142,239	147,738	104%	129	157	122%	181	222	123%
日本たばこ産業	169	292,530	318,859	109%	148	133	90%	186	188	101%
テルモ	169	145,382	155,455	107%	252	212	84%	252	253	100%
三菱電機	164	204,863	191,792	94%	199	183	92%	142	148	104%
キーエンス	162	405,519	428,824	106%	316	221	70%	253	234	92%
アドバンテスト	158	205,992	138,090	67%	149	132	89%	286	255	89%
東京エレクトロン	134	241,710	161,132	67%	143	115	80%	265	241	91%
下位13社 合計		3,173,209	3,210,016	101%	2484	2289	92%	3008	3080	102%

以下に、表5-1と表5-2により集計されたデータの分析結果と考察を述べる。

従業員価値(スコア)で上位15社の企業群は、2002年から2005年までの3年間における無形価値の増加率が合計で42%(比率:142%)に達するのに対し、下位13社の企業群ではわずか1%(比率:101%)にとどまっている。

伊藤により顧客価値を表すとされる“顧客スコア”では、前者が3年間で13%上昇しているのに対し、後者は逆に8%減少している。

同じく株主価値を表すとされる“株主スコア”についても、前者が3年間で9%上昇しているのに対し、後者では2%にとどまっている。

このことから、従業員価値に対する評価が低い企業群では、トータルとしてほとんど無形価値の向上が図られていないのに対して、従業員価値を高く評価されている企業群では、無形価値を確実に向上させている(平均42%up)ことがわかる。さらに、顧客スコアでは下位13社の企業群が3年間で8%の減少(13社中10社で顧客スコアが減少)を招いていることから、従業員価値が低い企業群では、製品やサービスの提供に対する顧客からの支持が低下傾向にあり、顧客が満足するような価値を提供するような組織活動があまり活発でないことが推察される。そしてこのような結果として、下位13社の企業群では、株主からの評価の上昇度合いも1%と低調に推移していると思われる。

さらに上位15社の企業群では、顧客・株主の両スコアの上昇率(13%・9%)に比べて企業価値の上昇率(42%)がより高くなっている。このことから従業員価値が高い企業では、伊藤が指摘する“CB 活用力”としてのビジネスモデル・経営者・プロセス・システムを、より有効に機能させていると考察される。

5-2-2 理念型経営と有形価値

理念型経営と有形価値との関係进行分析するにあたっては、本研究における無形価値との関係の分析との整合性を確保することが求められる。そこで無形価値との関係分析と同じく、伊藤による“従業員スコア”を理念型経営による組織的な価値創造活動の原動力となる「従業員価値」と捉え、2005年における従業員スコアの上位15社と下位13社（15社中2社は合併等によりデータ抽出不可能）と、それぞれの抽出された企業に対する有形価値（株主資本）の推移を時系列で調査し、その関連性を分析してゆく。

以下の表5-3と表5-4に、このデータの集計結果を示す。

表 5-3 従業員価値(スコア)の上位15社と有形価値(円)

社名	05年 従業員 価値 (スコア)	01年3月期 有形価値 (株主資本) 単位:百万円	02年3月期 有形価値 (株主資本) 単位:百万円	03年3月期 有形価値 (株主資本) 単位:百万円	04年3月期 有形価値 (株主資本) 単位:百万円	05年3月期 有形価値 (株主資本) 単位:百万円	01年3月 → 04年3月 有形価値 (株主資本) 比率: %	04年3月 → 05年3月 有形価値 (株主資本) 比率: %
トヨタ自動車	635	7,144,567	7,325,072	7,460,267	8,178,567	9,044,950	114%	111%
ホンダ	570	2,230,291	2,573,941	2,629,720	2,874,400	3,289,294	129%	114%
武田薬品工業	518	1,212,864	1,420,081	1,567,732	1,781,010	2,001,414	147%	112%
ソニー	516	2,315,453	2,370,410	2,280,895	2,378,002	2,870,338	103%	121%
ブリヂストン	505	778,713	835,143	796,013	887,986	1,024,994	114%	115%
日産自動車	502	957,939	1,620,822	1,808,304	2,023,994	2,465,750	211%	122%
信越化学工業	481	714,996	812,068	846,961	900,724	996,307	126%	111%
花王	474	462,987	459,731	417,030	427,756	448,249	92%	105%
キヤノン	452	1,298,914	1,458,476	1,591,950	1,865,545	2,363,970	144%	127%
富士写真フイルム	390	1,625,012	1,698,063	1,680,611	1,749,882	1,849,102	108%	106%
シャープ	367	943,505	926,856	902,166	943,532	1,004,326	100%	106%
松下電器産業	362	3,772,680	3,243,084	3,178,400	3,451,576	3,544,252	91%	103%
ダイキン工業	317	173,924	191,195	205,100	235,771	274,121	136%	116%
アサヒビール	313	356,008	358,964	387,539	398,152	417,800	112%	105%
京セラ	305	1,022,065	1,039,478	1,003,500	1,153,746	1,174,851	113%	102%
上位15社 合計		25,009,918	26,333,384	26,756,188	29,250,643	32,769,718	117%	112%

表 5-4 従業員価値(スコア)の下位13社と有形価値(円)

社名	05年 従業員 価値 (スコア)	01年3月期 有形価値 (株主資本) 単位:百万円	02年3月期 有形価値 (株主資本) 単位:百万円	03年3月期 有形価値 (株主資本) 単位:百万円	04年3月期 有形価値 (株主資本) 単位:百万円	05年3月期 有形価値 (株主資本) 単位:百万円	01年3月 → 04年3月 有形価値 (株主資本) 比率: %	04年3月 → 05年3月 有形価値 (株主資本) 比率: %
大日本印刷	207	939,441	946,998	942,083	978,736	1,007,943	104%	103%
船井電機	206	110,545	124,474	196,865	149,748	174,043	135%	116%
富士通	198	1,214,383	853,756	702,390	827,177	856,990	68%	104%
三菱重工業	195	1,278,241	1,282,727	1,270,968	1,324,497	1,309,977	104%	99%
HOYA	191	195,333	219,180	224,218	218,978	277,889	112%	127%
日東電工	171	226,893	228,409	237,560	223,114	261,090	98%	117%
住友電気工業	170	707,972	690,562	613,308	655,553	690,872	93%	105%
日本たばこ産業	169	1,513,845	1,613,104	1,622,654	1,507,937	1,498,203	100%	99%
テルモ	169	172,271	179,854	184,463	195,075	219,872	113%	113%
三菱電機	164	678,173	541,710	394,587	601,532	720,637	89%	120%
キーエンス	162	185,891	203,278	224,831	261,681	306,282	141%	117%
アドバンテスト	158	269,558	242,841	210,663	221,768	206,749	82%	93%
東京エレクトロン	134	333,281	307,578	252,904	275,799	332,165	83%	120%
下位13社 合計		7,825,827	7,434,471	7,077,494	7,441,595	7,862,712	95%	106%

以下に、表5-3と表5-4により集計されたデータの分析結果と考察を述べる。

従業員価値(スコア)の上位15社の企業群では、01年から04年までの3年間で株主資本の合計が17%(比率:117%)増加しているのに対し、下位13社の企業群では逆に5%(比率:95%)減少している。また、従業員価値が将来的な企業の有形価値に及ぼす影響を分析するために、2004年3月期から翌期の2005年3月期までの株主資本総額の合計を比較すると、上位15社の企業群が12%増加(比率112%)しているのに対して、下位13社では6%増(比率:106%)にとどまり、両者の有形価値の増加率に2倍の差が生じている。

このことから、従業員価値を高く評価されている企業群は、有形価値を確実に向上させているが、従業員価値に対する評価が低い企業では、トータルとして有形価値の向上が図られていないばかりか、それを減らしてしまう結果となっていることがわかる。さらに一年後の有形価値についても、後者は前者の半分の増加率にとどまることから、従業員価値が低い企業群では、経済社会に対して価値のある製品やサービスを提供するための組織的な価値創造活動が従業員価値の高い企業群に比べて不活発で、それが将来業績に対する差となって表出する結果となっていると推察される。

よって、高い従業員価値は有形価値の上昇に寄与するはたらきを持つものに対して、その企業の従業員価値に対する評価が高くない場合は有形価値の上昇に対する寄与は限定的であると考察される。

5-3 理念型経営と企業価値評価に関する総括

理念型経営が組織的な価値創造活動の原動力となる従業員価値を最大化し、これによって経済社会に対する価値を持つ製品やサービスの提供が促進されることで企業価値の向上が図られるとの考え方に対して、本章ではそれを無形価値と有形価値の両面から分析・評価した。

これに先立ち、企業価値の算定方法についてインカム・アプローチ(自分からみた価値)・コスト・アプローチ(静態的価値)・マーケット・アプローチ(他人からみた価値)などについて述べた。次に企業価値における有形価値と無形価値との関係について、両者は「企業価値＝株式時価総額＝有形価値＋無形価値」という関係式で把握できることについて説明した。このとき有形価値は、その企業の財務上の価値として、一般には貸借対照表の資本の部の合計を指し、それは「自己資本」、「純資産」、「株主資本」などと表現されることを述べた。さらにその「株主資本」について、「株主資本＝資本金＋資本準備金＋利益準備金＋引当金＋剰余金」によって計算されることを説明した。

また無形価値とは有形価値の対概念であり、英語では“Tangible Value”の対概念として“Intangible Value”に対応するものであり、企業の生み出す将来キャッシュフローの割引現在価値から資産の時価額を差し引いた概念として『主観のれん(Subjective Goodwill)』と呼ばれ、それは結果的または将来的に有形価値に転換されることが期待される価値の総体であることについて述べた。その無形価値の構成要素は、企業の長期的な価値創造力の発生源として機能するものであり、人材、プロセス、ネットワーク、特許やノウハウ、事業リスクの低さ、事業所の立地条件、経営者の資質、既得権、ビジネス・モデル、知名度、顧客リスト、顧客や株主からの支持など、言うなればおよそ有形価値として捉えることのできないすべての常識的な要素があげられることについて説明した。

次に無形価値を伊藤邦雄が提唱するの定量化手法によるCB価値として捉え、理念型経営による従業員価値(スコア)と無形価値(CB価値)／有形価値(株主資本)の関係を分析した。

この結果から、従業員価値が高い方が無形価値と有形価値の増加に寄与する度合いが大きいことを定量的に評価した。これにより、理念型経営によって従業員価値を最大化させることが、組織的な価値創造活動に寄与し、企業価値の向上が図られるとの本研究での仮説を検証することができた。

以上の分析から、理念型経営を推進することは、“理念の積極活用による組織の従業員価値の最大化” → “経済社会に対する新たな価値（製品やサービス）の提供による顧客価値の向上” → “業績の向上に起因する資本の積み上げによる株主価値の向上” までの流れによって、結果的に企業価値の向上につながることを確認できた。

本章における筆者の総括として、理念型経営とは、それ自体を企業が導入し推進することが将来的に企業価値の向上に寄与するという意味で、理念型経営そのものがその企業にとっての一種の無形価値であると理解したい。

第6章 理念型経営の可視化と展開

6-1 理念に対する要員と組織の自律的整合

本論文のこれまでの研究により、理念型経営について以下の理解が進んだ。

- ①、理念型経営では、利潤の追求のみならず社会的崇高性をも持ち合わせた理念の存在が大切である。従業員がそのような理念の意味する価値観を理解し「理念に基づいて自らの仕事に取り組むことが、社会に対する貢献に繋がる」ということを確信したとき、その従業員の創造意欲は増大する。
- ②、従業員の創造意欲は増大と共に、理念に基づく事業遂行上の価値基準を組織内で共有することによって、従業員の創造意欲の方向と組織として目指すべき価値創造の方向性の一致度が高まり、すべての従業員が一体感を持って組織的な価値創造活動に取り組むことができる「組織活性化」の状態が形成される。
- ③、このような「組織活性化」の状態は、組織における従業員価値が増していると理解され、そのような従業員価値の増大は、企業価値に対して正の働きをすることを期待できる。

このような理念型経営を実現するには、一般に Top Management をはじめとした経営陣が、従業員に対して出来るだけ多くの機会を捉えてその理念を積極的に語りかけることが重要であり、このことは本論文の第3章での三つの事例でも共通した認識である。松下電器産業の創始者である松下幸之助氏は、「綱領」や「信条」「命知」「人間観」などを掲げ、どんなに忙しくとも常に社員に直接話しかけることを続けた。薬師寺の故高田好胤管主は、仏教の精神の根本である「人を幸せにする」ことを守り、100万人の庶民との対話による写経勧進を実行した。また自らの企業経営においても、自社の経営に関する理念について従業員と徹底的な話し合いを実施した。これらはすべて川上から川下に対しての働きかけであり、すべての対象者（従業員など）に理念が持つ社会的な意義を理解させ、組織の隅々にまで事業遂行上の価値基準を共有するための行動にほかならない。つまり理念型経営では、従業員に対する経営陣からの理念に関する説明や啓蒙が必要不可欠な要素であると考えられる。しかし組織の規模が拡大し、また事業所などが国内外に分散するようなグローバルな展開を実現しているような企業を含め、それら数多くのサイトにおいて Top Management を含む経営陣からすべての従業員に対して、均等かつ同時的に自社の理念の理解・浸透や事業遂行上の価値基準の共有を実現させることは、物理的にもかなり困難であると考えられる。

企業経営者が企業価値を向上させる経営を標榜するとき、理念型経営の導入・推進はその有効な手立てになると思われる。しかし一定規模以上の企業である場合、上述のように自社の理念をすべての従業員に理解させ、浸透させることで従業員の創造意欲を高めたり、事業遂行上の価値基準の共有を実現して組織的な価値創造活動を推進することは、それを Top Management を含む経営陣からの働きかけに頼るのみでは実現できないと考えられる。

このような場合において理念型経営を実現するためには、従業員や組織が主体的かつ継続的に理念を理解し、事業遂行上の価値基準を共有するようなしくみ作りが必要となってくる。つまり従業員と組織からの、理念と価値基準に対する自律的整合を実現させるシステムを創りあげることが求められると考えられる。

そこで第6章では、そのような理念型経営のアプローチの構造を明らかにするために、理念に対する従業員と組織からの自律的整合を可能とするような理念型経営の在り方を可視化する新たな経営システムツールの構築・提案を研究してゆく。

6-2 理念型経営の可視化に求められるコンセプト、機能、条件事項

理念型経営の目的は、企業価値の向上を図ることである。このために理念型経営では、組織的な価値創造活動を促進する「組織活性化」の状態を作り出す。これは組織における従業員価値の最大化を意味し、それには従業員の創造意欲を高めることと、組織としての価値創造の方向性と従業員の創造意欲の方向を一致させることを求められる。これを実現するために理念型経営では、直接的なステークホルダーの利益を追求する前に、社会的な崇高性をもった理念を策定・浸透・活用することを重視する。その社会的な崇高性を持ち合わせた理念を従業員が理解するとき、従業員は自らの仕事を通じた社会貢献意識に目覚め、自らの創造意欲を高める。つまり会社の利益や自らの賃金獲得を超えた、人としての生きがいや人生の達成感を仕事を通じた社会貢献に求める認識を持つことで、従業員は自らの自己実現欲求を仕事の中に見出すようになる。さらにその理念をベースとして、業務遂行上の価値基準を従業員同士が互いに共有し、従業員の創造意欲の方向を組織が求める価値の方向性と一致させることで、イノベーションを含む新たな製品やサービスの研究・開発・製品化・市場化を促進させる。これにより顧客からの支持を得る顧客価値を向上させる)ことでその企業の業績を向上させ、株主資本の積み上げを通じて株主価値の向上も図られる。つまり理念型経営では、「理念の積極活用による組織の従業員価値の最大化 → 経済社会に対する新たな価値の提供による顧客価値の向上 → 業績の向上に起因する資本の積み上げによる株主価値の向上」といった流れにより、企業価値の向上が図られると整理される。

以上から、理念型経営とは、理念が意図する価値観を従業員に対するインプット情報とし、その情報(価値観)を基に従業員一人一人の暗黙知を含む知識・情報・スキル・ネットワークなどを基盤とする自らの創造意欲が高められる。さらに従業員の創造意欲と組織として創造すべき価値の方向を揃えてゆくことをアウトプットとして、組織としての従業員価値を増大させる。これにより組織活性化の状態を作り出し、この状態をインプットとした組織的な価値創造活動から、顧客にとって魅力的な価値を持つ製品やサービスをアウトプットしてゆく活動であると理解される。

よって理念型経営の可視化に要求されるコンセプトとは、そのようなインプットとアウトプットの関係を整理し、それを一連のプロセスアプローチとして形式知化することであると考えられる。

次に、理念型経営を可視化するためのプロセスアプローチに求められる機能を上述のコンセプトから導出し、次項にその説明を記す。

- ・組織を形成する要員（従業員）が、理念とそれが意図する価値観を自らの業務に照らして理解し、それを満足させること
 - “要員（従業員）がその理念の意味する価値観を理解し、「理念に基づいて自らの仕事に取り組むことが、社会に対する貢献に繋がる」ということを確信したとき、その要員の創造意欲は増大する”ことに対して、求められる機能
- ・組織における各プロセスの価値創造の連続性と方向性を、定められた理念に基づいて制御する必要性を満足すること
 - “理念に基づく事業遂行上の価値基準を組織内で共有することによって、要員の創造意欲の方向と組織として目指すべき価値創造の方向性の一致度が高め、すべての要員が一体感を持って組織的な価値創造活動に取り組むことができる「組織活性化」の状態を形成する”ために求められる機能
- ・プロセスの実施状況及び有効性の成果を得ること
 - “理念型経営を具現化するためのプロセスの有効性を確保する”ために求められる機能
- ・客観的な測定結果に基づくプロセスの継続的改善を可能とすること
 - “理念型経営を具現化するプロセスを、より良く機能させる”ために求められる機能

以上をもとに、理念型経営の可視化するためのプロセスアプローチに求められる機能を満足させるために必要と考えられる条件事項を以下の①～③に記す。

①、経営陣に求められる条件事項

- a) 企業としての社会的な責任を果たすのみならず、理念に基づいて価値を創造することの重要性を組織内に周知すること
- b) 経営者と従業員が共有すべき理念を定めること
- c) 理念を定めるにあたっては、ステークホルダーの直接的な利益のみならず、事業を通じた崇高なる社会貢献意識をそこに包含すること
- d) 従業員が理念の求める価値観を理解できるよう、必要な教育を施すこと
- e) 理念に基づいて、創造すべき価値の目標を設定すること
- f) 創造すべき価値の目標に対する達成度合いを把握すること
- g) 創造すべき価値の目標を達成するための戦略が確実に策定されるようにすること

- h) 策定・実行された戦略の適切性を判断し必要に応じて変更すること(検証)
- i) 組織において“技術(研究)開発”の活動を担うアントレプレナー(テクノ・アントレプレナー)が意図する「技術の価値」を評価し、製品やサービスを実行するために一連のプロセスに対して必要な意思決定をおこなうこと
- j) 理念に基づく経営を推進するにあたり、必要となる制度やシステム、設備を整えること

②、従業員に求められる条件事項

- a) 定められた理念を自らの業務に照らして的確に理解し、これを基に価値創造に向けたあらゆる努力を惜しまないこと
- b) 定められた理念を基に、自らが属する組織が提供しようとする製品やサービスの価値の方向性を理解すること
- c) 自らの創造意欲を、組織が計画した一連のプロセスに対して寄与させることの重要性を認識すること

③、組織やプロジェクトのマネージャーに求められる条件事項

- a) 理念に基づき組織が提供しようとする新たな製品やサービスの価値の方向性を明らかにすること
- b) 製品やサービスの特性を、定められた理念、組織が創造する価値の目標、組織において策定された戦略及び、その他の要求事項と整合させること
- c) 製品に要求される性能、機能、コスト及び、その他の条件を明確にすること

6-3 理念型経営を可視化するためのフレームワーク

理念型経営を可視化するためのコンセプトと必要な機能、それに対する経営陣、従業員、組織・プロジェクトの責任者に求められる条件事項を、6-2において明らかにした。

このような条件事項をもとに、理念型経営を可視化する新たな経営システムツールを構築するにあたり、そのフレームワークを決定する必要がある。

本研究では、この理念型経営を可視化する新たな経営システムツールのプラットフォームとして、国際標準規格である ISO9001(2000年版)のフレームワークを採用することを検討する。この検討の前に、ISO9000シリーズの概要に関する財団法人日本適合性協会¹⁾による説明を、以下に要約して示す。

ISOとは International Organization for Standardization の略称で、我が国では国際標準機構と訳されている。このISOは、国際的な標準規格を策定するための民間の非営利団体で、本部はスイスのジュネーブにある。

この中でISO9000シリーズ(2000年版)は、従来までの「品質システム」から「品質マネジメントシステム」に改定されたのに伴い、マネジメントの重要性が強調され、「品質マネジメントシステム-要求事項」という表題がつけられている。

ISO9000シリーズは品質マネジメントシステムの規格であり、組織(企業等)が顧客のニーズに応えるために、ニーズに関する情報を吸い上げ(インプット)、製品やサービスに反映して顧客に提供する(アウトプット)必要性を唱えている。そしてISO9000シリーズでは、顧客からのインプット情報を製品やサービスなどのアウトプットに変換することを「プロセス」と呼び、顧客ニーズに応えるためにプロセスを継続的に改善を求めており、そこには TQM(総合的品質管理)の中の PDCA サイクル(Plan, Do, Check, Act)の要素が取り入れられている。このような一連の組織活動をISO9000シリーズでは、品質マネジメントシステムと呼んでいる。

ISO9000シリーズの中で、特に品質マネジメントシステムに対する要求事項を規定しているのが、ISO9001である。この品質マネジメントシステムでは顧客ニーズの徹底追求と、それを満たす品質を持った製品やサービスを継続的に提供することを可能とするためのプロセスアプローチを具現化させるための要求事項が定められている。この要求事項は、あらゆる業種・組織にも対応できるように汎用的な表現で書かれている。

またISO9001は、1978年にイギリスの国家規格として定められたBS5750をベースにしていることから、欧米の考え方や習慣の影響を強く受けているといわれ、契約の重視、マニュアルや各種規定の文書化によるルールの形式知化、記録の作成・保存、検証機能、プロセスアプローチなどの特徴がある。

現在では100を超える国が、ISO9000シリーズを国家規格として制定しており、事実上の品質マネジメントシステムに関する国際的な標準規格となっている。

以上

このようにISO9001品質マネジメントシステムでは、顧客が製品やサービスに求める品質や機能・性能・値段・デザインなどの顧客ニーズをインプット情報とし、企業などの組織がそれを満たす(顧客を満足させる)ためのルール化と実務への展開(Do)を通じた成果物として、製品やサービスをアウトプットしてゆく。このアウトプットされた製品やサービスに対する顧客の評価をインプットとして、ルール化された実務(品質マネジメントシステム)が顧客を満足させるものであるか否かについての検証(ChenK)を行ない、その分析結果をアウトプットする。さらに自社における経営情報をインプットとして、必要の応じた改善のためのアプローチを策定(Act)し、改善目標値をもって新たな品質マネジメントシステムの計画(Plan)にフィードバックされてゆくことで、継続的な改善(PDCA サイクル)を可能たらしめるプロセスアプローチである。

これに対し理念型経営では、まず、理念が意図する価値観を従業員に対するインプット情報とし、その情報(価値観)を基に従業員一人一人の暗黙知を含む知識・情報・スキル・ネットワークなどを基盤とする自らの創造意欲が高められる。さらに従業員の創造意欲と組織として創造すべき価値の方向を揃えてゆくことをアウトプットとして、組織としての従業員価値を増大させる。これにより組織活性化の状態を作り出し、これをインプットとした組織的な価値創造活動から、顧客にとって魅力的な価値を持つ製品やサービスをアウトプットしてゆく。次に、組織によってアウトプットされた製品やサービスが、理念が求める価値の方向性と整合しているか否かについてインプット(検証)し、それによる業績を有形価値／無形価値の両面から評価することで、企業価値評価としてアウトプットしてゆく。そしてこの結果をもって、理念型経営の新たな計画としてフィードバックされるものであると考える。

よって理念型経営の可視化とは、理念に基づくインプットとアウトプットの関係を整理し、一連のプロセスアプローチを形式知化することであると考えられる。

このようにISO9001(品質マネジメントシステム)と理念型経営は、共にプロセスアプローチとしてインプットとアウトプットによる関係として捉えることができる。このような両者の関係を理解するために、次項に筆者が作成した図6-1と図6-2によって、ISO9001と理念型経営のプロセスアプローチのしくみを理解する。

図6-1 ISO9001のプロセス・アプローチ(PDCA)

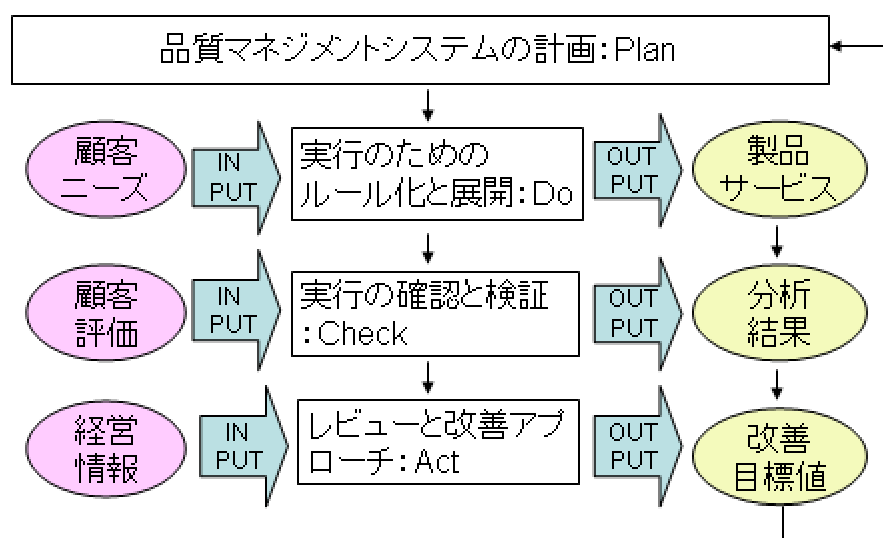
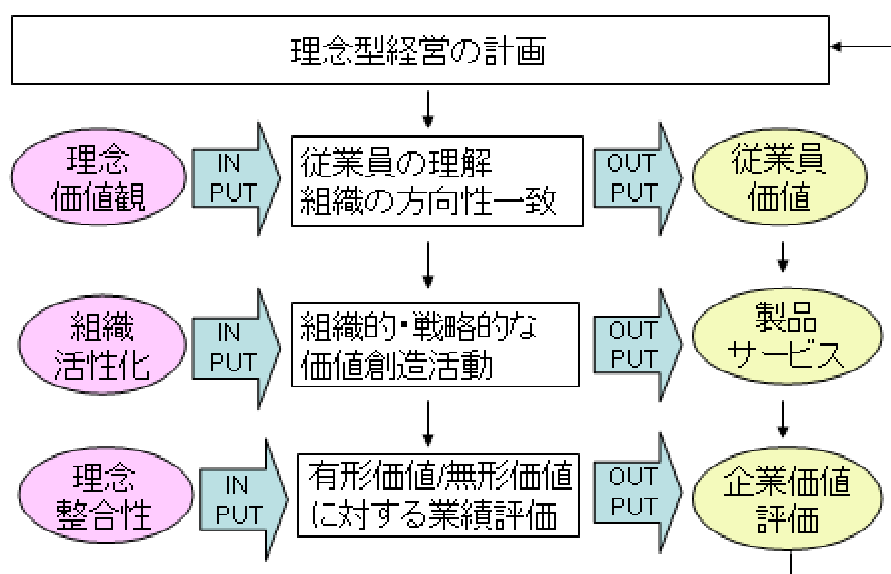


図6-2 理念型経営のプロセス・アプローチ



この図 6-1、図6-2からもわかるように、ISO9001（品質マネジメントシステム）と理念型経営のプロセス・アプローチによるそれぞれのインプットとアウトプットを、相互の対応関係として捉えることができ、つまりISO9001による一連のプロセスアプローチは、理念型経営の可視化に求められる一連のプロセスアプローチを形式知化することと構造が、基本的に共通していることがわかる。

また、本研究において理念型経営を可視化するためには、理念型経営に求められるコンセプトからそれを具現化するための機能を求め、これを基に従業員、組織・プロジェクトの責任者に対する条件事項を導出、これをルール化して実施することで理念との整合性を保ちながら企業価値の向上を図るという取り組みが必要である。これはISO9001（品質マネジメントシステム）における規格要求事項と、これを具現化するためのルールを定め、実施することでPDCAによる継続的な改善を可能とするとの発想と一致する。

一方、理念型経営は、従業員一人一人が人間として求める人生の充実感や向上意欲を、理念という価値観の提示から上手く引き出し、それを組織として方向付けてゆくことで、組織的な価値創造活動に向けた従業員価値の最大化を標榜している点で、従業員を大切にする思想を明確にしている。これに対してISOでは、契約、ルールの文書化（形式知化）、記録の作成・保存、検証機能など、システムとしての機能の確実性を重視する発想がその根本にあると言われている。この両者を結ぶ概念がプロセスアプローチである。理念型経営を可視化する新たな経営システムツールのプラットフォームとしてISO9001のフレームワークを適用することによって、従業員を大切にする（従業員価値の最大化）思想を維持しつつ、理念に基づく経営を企業が確実に計画し、ルール化し、記録を作成することでその実行を担保し、さらに検証することで理念との整合性を確実にすることができる。つまり理念型経営における従業員価値の最大化に向けた取り組みを、ISO9001での規格要求事項という西洋的な枠組みを用いて具現化することが可能になる点で、両者の特性の良いところを融合した経営システムツールが構築できると考えられる。

6-4 新たな経営システムツールの構築・提案

理念型経営のアプローチを可視化するということは、従来は暗黙知として経営者に認識されていた理念に基づく経営手法を、「理念型経営」として形式知化することにほかならない。それゆえ、この理念型経営を導入・推進しようとする企業にとって、その新たな経営システムツールはわかり易く、かつ幅広い適用が可能なものであることが望ましい。そこで本研究では、すでに我が国の企業で多くの導入実績があるISO9001のフレームワークをプラットフォームに用いることで、新たな経営システムツールを構築・提案することにした。ただしこの構築にあたって、理念型経営に求められる要求事項をISO9001のフレームに合わせて構成し、文書化してゆくのに際しては、以下の2つの事項について、そのフレームの一部をカスタマイズする。

その2つの事項とカスタマイズする理由を、以下に記す。

- ①、ISO9001の要求事項においては、顧客からの要求事項を満たしているか否かを検証する対象を製品やサービスなどの成果物としている。この点について理念型経営を可視化する新たな経営システムツールでは、理念の求める価値観と整合しているか否かを検証する対象として、製品やサービスなどの成果物に加えて「組織の戦略（人事・研究開発・製品・生産・販売その他の戦略）」を含めるものとするすることで、理念型経営の適切な推進を担保する。
- ②、理念型経営では、組織的な価値創造活動をするにあたって従業員価値の最大化を図る。これが新たな価値を持つ製品やサービスのリリースにつながり、顧客からの支持となって、業績の向上による資本の積み上げとして有形価値化されることを標榜する。このとき、「組織的な価値創造活動」はバランスト・スコアカードの4つの視点の中で“業務プロセスの視点”に該当し、「従業員価値」は“人材（学習と成長）の視点”、「顧客からの支持」は“顧客の視点”となり、これらはみな無形価値に分類される。これに対し、「資本の積み上げ」は“財務の視点”として有形価値に分類される。

このような理由により、新たな経営システムツールにおける企業業績の評価指標として、このバランスト・スコアカードの4つの視点を盛り込み、理念型経営による企業の経営の状況を、無形価値と有形価値の両面から掌握・評価できるようにする。さらに本研究における、第2章・第4章でのバランスト・スコアカードの4つの視点による経営状況の分析との整合性を確保する。

以上の条件をもとに、理念型経営を可視化する新たな経営システムツールを構築・提案する。提案にあたっては、この新たな経営システムツールの略称として、MSP(=Management System on Philosophy)を用いる。

* 構築されたMSPを、本論文の「付録」に記す。

6-5 理念型経営の展開

本章6-4では、理念型経営を可視化する新たな経営システムツールとしてMSP(=Management System on Philosophy)を構築・提案した。この目的は、企業がこのMSPを自社の経営に導入することで、理念型経営を実践できるようにすることである。

いわゆる理念型経営は、理念に基づく経営として従来から存在しているものであり、それが企業価値の向上に寄与した事例は、本論文の第2章にも述べられている。この理念型経営の特徴は、従業員重視の経営をベースに、経営者と従業員の関係において、理念とそれをベースとして求めるべき価値基準という物差しを入れることで、組織的な価値創造活動を促すものであると解釈される。よって企業が本章で提案された新たな経営システムツールであるMSP(=Management System on Philosophy)を導入するためには、その条件として経営者と従業員の相互信頼関係の構築が不可欠である。

ところが第2章の2-1で述べた自らの経営事例では、当初この相互信頼関係が醸成されていない状況にあり、まずはこの問題を解決する必要があった。そのため従業員との徹底的な話し合いを何度となく繰り返し、彼らの不安や不満、そして甘えの心理を経営者自らが了解していった。その後策定された自社の理念は、このような従業員との多くの話し合いを通じて自らの経営の在り方を見つめ直し、その中の必然から生まれた経営者自らに対する解答と捉えることもできよう。

いかなる企業においても、その経営手法に対する最適解は、時代や周囲を取り巻く経営環境の変化と共に、常に遷り変ってゆくものであると考えられる。しかし経営者にとって、従業員価値の最大化に努めることは、いかなる状況下の経営においても、中長期的な企業価値の向上を図るための最重要課題であるといえよう。その意味で、経営者が自らの企業経営に、社会的な崇高性を持つ理念を掲げた理念型経営を導入し、これを推進することは、企業にとって最も直接的なステークホルダーである従業員の価値を高めるのみならず、その従業員が自らの業務に対して高い創造意欲を発揮し、人生の多くの時間を投入する仕事において、充実した時間の下で自己実現を達成できる機会を提供することになると考えられる。つまり理念型経営を展開することは、企業価値を向上させるという経営の本質的な目標を達成させるのに寄与するのみならず、従業員一人一人に仕事に取り組む喜びを与える経営を実践することにほかならない。

以上から、本研究におけるMSPの提案による理念型経営の展開は、顧客や株主などの直接的なステークホルダーの支持を超えて、その企業が人間社会に優れた貢献をする社会的なインフラストラクチャーとして世の中から認知される存在となる可能性を持っているものであると理解したい。

第7章 本研究の結論

本論文では、企業価値評価に関する研究として、理念に基づく経営の在り方について研究した。これは企業が従業員に対する視点を重視し、これを生かすことで、企業価値の一層の向上を標榜する経営手法について研究する取り組みであったともいえよう。

そもそも、理念に基づく経営の存在と有効性に気付いたのは、自らの試行錯誤による企業経営の経験からであった。

そこで本研究では、まず事例の調査・分析から、理念に基づく経営の在り方に対する仮説を導いた。この仮説とは「直接的な利益追求を越えた社会貢献の理念をもって経営にあたることで従業員の創造意欲が高められ、さらに理念によって組織が求める価値基準を従業員が共有することにより、組織が一丸となって事業に取り組むことが期待できる。これにより価値のある製品やサービスを経済社会に提供するに至り、企業価値の向上に寄与する」というものである。この仮説と共に先行研究の調査から、本研究が取り組むべき課題として、以下の3項目をあげた。

- ①、理念に基づく経営を『理念型経営』として定性化すること
- ②、①で定性化された理念型経営と企業価値との関係を定量的に評価すること
- ③、理念型経営のアプローチを可視化すること

そしてまず、公開されている調査データの分析・考察から、理念型経営を「企業が、直接的なステークホルダーの利益を追求するのみならず、社会的貢献をも意図する理念と、それに基づく業務遂行上の価値基準を共有し、浸透させ、活用することで、要員（従業員）自らが創造意欲を高めると同時に、組織に所属する要員の創造意欲の方向性を組織が創造すべき価値の目標と一致させる。これにより、組織活性化の原動力となる要員の価値（従業員価値）を最大化し、経済社会に対して新たな価値を持つ製品やサービスを提供する組織的な価値創造活動を促すことで、企業価値の向上を図る経営」であると定性化（定義）した。

次の理念型経営と企業価値の関係については、理念型経営によって従業員価値を大きくすることが、その企業の無形価値および有形価値の向上に対して有効に作用していることが確認できた。

そして理念型経営による企業価値向上のアプローチを可視化するために、ISO9001のフレームワークをプラットフォームとして発展適用することで、新たな経営システムツールを構築・提案した。これにより、既存の企業が自社の経営に理念型経営を導入し、企業価値の向上を図るための道筋を提示することができた。

本研究では、以上のような取組みを通じて、理念に基づく経営の在り方を明らかにし、それを理念型経営として定性化し、企業価値の向上を図る経営手法としてそのアプローチの可視化を試みた。これは理念に基づく経営という従来から暗黙知として存在していた経営手法を、企業価値の向上という観点から形式知化する取組みであった。

21世紀は知価創造社会が始まる時代であるとされる。このような新しいパラダイムに突入しつつある我が国をはじめとした先進諸国が、特に経済・産業分野において今後も健全な発展を目指そうとするならば、それぞれが歴史や宗教の中で育んできた倫理観や社会貢献意識を企業経営の中で上手く生かしてゆくことが極めて大切であろう。そして、そのとき一人一人の創造意欲を最大限に引き出し、組織的な価値創造に向けた営みを可能とさせる手法として、理念型経営は有効な手段であると筆者は考える。

その意味で「理念型経営」とは、個人の人格を尊重しつつ、組織としてのチームプレイを実現させる経営のアプローチであり、それは従業員の自己実現と企業価値の向上、そして企業自体を社会的存在として昇華させるための経営手法であると結論付けたい。

謝 辞

今まで、高知工科大学大学院の起業家コースに籍を置き、企業価値評価に関する体系的な研究をおこなって参りました。この間、私がテーマと致しました「理念に基づく経営」について、起業工学の立場から多くの見識を与えてくださった先生方に最大限の感謝を表したく思います。

まず、株式会社起業創研の故渡部宏邦先生には、本大学院への入学を積極的に指南していただき、入学後も時に応じて適切なアドバイスを頂戴いたしましたことに、厚く御礼を申し上げます。また渡部先生が志半ばで他界されましたことに対し、深い哀悼の意を表します。

そして大学院において、自ら「起業工学」という学問分野を創設され、無から有を生み出すことの大切さを教えてくださると同時に、私の入学より主指導教員として信念と情熱に満ちたご指導を賜りました加納剛太教授に深く感謝を申し上げます。

さらに本年4月より、加納教授のご指導を引き継がれ、主指導教員として博士論文作成に的確なご指導を賜りました富澤治教授に深く感謝を申し上げます。

また、副指導教員として、客観性をもってご指導を賜りました平野真教授に深く感謝を申し上げます。

客員教授であります元NHK放送技術研究所主管の倉重光弘先生、大阪大学名誉教授の濱口智尋先生にも、私の副指導教官として適切なご指導を賜りましたことに深く感謝を申し上げます。

起業家コースで教鞭をとられ、常に熱心なご指導を賜りました教授陣の皆様に、厚く御礼申し上げます。

また本論文の作成に際して、企業調査データの使用をご許可くださいました追手門学院大学経営学部の小西一彦教授、お忙しい中でインタビューに応じてくださいました奈良薬師寺の松久保秀胤長老およびPHP総合研究所の佐藤悌二郎氏に、深く感謝を申し上げます。

そして、高知工科大学起業家コースの秘書室の皆様、共に机を並べた学生の皆様に大変お世話になりましたことに、心より御礼申し上げます。

最後に、今回の一連の研究活動を物心両面でサポートしてもらった筆者の家族に、心より感謝致します。

引用・参考文献および資料等一覧

第1章

- 1) 吉森賢:「日本の経営・欧米の経営」, 財団法人放送大学教育振興会,
1996年3月
- 2) James C.Abegglen:「新・日本の経営」, 日本経済新聞社, 山岡洋一訳,
2004年12月,p178
＜M.E..Porter & S.Stern. The New Challenge to America's Prosperity:
Findings from the Innovation Index. Washington, D.C.: Council on
Competitiveness, 1999.＞
- 3) James C.Abegglen:「新・日本の経営」, 日本経済新聞社, 山岡洋一訳,
2004年12月 p180
＜Financial Times, “R&D Scoreboard,” 20 October 2003, p.22＞
- 4) James C.Abegglen:「新・日本の経営」, 日本経済新聞社, 山岡洋一訳,
2004年12月, pp117-140, 200-223
- 5) 文部科学省 HP: http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/001/04120101.htm
- 6) 江波戸哲夫:「成果主義を超える」, 文春新書, 2002年12月, pp9-33
- 7) 矢沢サイエンスオフィス経済班:「経営学のすべてがわかる本」, 学習研究社,
2004年3月, pp118-125,258-275
- 8) 林正樹:「日本的経営論の変遷と未来展望」, 経営学史学会第7回大会誌,
1999年5月
- 9) Peters, T.J. & R.H. Waterman, Jr. 「エクセレント・カンパニー」, 大前健一訳,
講談社, 1998年
- 10) 吉田和男:「日本型経営システムの功罪」, 東洋経済新聞社, 1993年
- 11) 井手正介 & 高橋文郎:「株主価値創造革命」, 東洋経済新聞社, 1998年
- 12) John Donovan & Richard Tully & Brent Wortman, 「価値創造企業」,
デロイト・トーマツ・コンサルティング戦略事業部訳, 日本経済新聞社, 1999年

第2章

- 1) 岡田工事部編:「60年の歩み」, 岡田工事部, 1972年
- 2) 森沢徹、宮田久也、黒崎浩:「バランス・スコアカードの経営」, 日本経済新聞社,
2005年1月
- 3) 松下電気産業 HP “社史”,
HP: http://panasonic.co.jp/company/history/ch_1894_01.html

- 4) 山口徹:「松下幸之助の経営に見る 組織活性化のポイント」,
松下幸之助研究 2000年春号, PHP 総合研究所, 2000年, p 38
HP: http://research.php.co.jp/kenkyu/report/pdf/k_kenkyu/7yamaguchi.pdf
- 5) 佐藤悌二郎:「研究レポート 通巻11号」<松下幸之助の人間観、自然・
宇宙観と経営理念>, PHP 総合研究所, 1997年7月, p1
HP: <http://research.php.co.jp/kenkyu/report/pdf/journal/004.pdf>
- 6) 佐藤悌二郎:「松下幸之助 成功への奇跡」, PHP 総合研究所, pp198-199,
1997年
- 7) ボブ・ジョンストン:「松下流、起業家精神」, 伊浦志津訳, 東洋経済新聞社,
2006年
- 8) 薬師寺HP: <http://www.nara-yakushiji.com/>
- 9) 寺沢龍:「薬師寺再興 白鳳伽藍に賭けた人々」, 草思社, 2000年
- 10) 中沢義則:「インタビュー領空侵犯 『発業』で日本を元気に」, 日本経済新聞,
2004年12月20日(朝刊)
- 11) フィリップス・コトラー:「マーケティング・マネジメント 基本編」, 月谷真紀訳, ピ
アソン・エデュケーション, 2002年, pp19-20
- 12) 宮川武男:「バランス・スコアカード構築」, 生産性出版, 2003年6月
- 13) 櫻井通晴:「バランスト・スコアカード」, 同文舘出版, 2003年
- 14) 櫻井通晴:「企業価値を創造する3つのツール EVA・ABC・BSC」,
中央経済社, 2004年
- 15) THE PROJECT MANAGERS
HP: <http://www.promane.jp/term/2005/05/000035.html>
- 16) @ IT 情報マネジメント HP: <http://www.atmarkit.co.jp/aig/04biz/bsc.html>
- 17) 水野博之:「誰も書かなかった松下幸之助」, 日本実業出版社, 1998年
- 18) 田路則子:「アーキテクチュラル・イノベーション」, 白桃書房, 東京, 2005年
- 19) 安田エイ胤(エイは、「日」へんに「英」):「住職がつづる薬師寺物語」,
四季社, 2004年
- 20) 吉村貞司:「白鳳の再現」, 新潮選書, 1976年
- 21) 中村直勝:「京の佛たち」, 京都業書, 1963年
- 22) 中村元編:「岩波 仏教辞典」, 岩波書店, 1989年
- 23) 中村元:「比較思想から見た仏教」, 東方出版, 1987年
- 24) 中村元・奈良康明:「仏教の心を語る」, 東書選書, 1990年
- 25) 中村元:「原始仏教 I 釈迦の生涯」, 東書選書, 1987年
- 26) 森政弘:「森政弘の佛教入門」, 佼成出版社, 1974年
- 27) 中村元:「ブッダの人と思想」, 日本放送出版協会, 1995年

28) 佐伯快勝:「古寺めぐりの仏教常識」, 朱鷺書房, 1985年

29) 中村元:「思想をどうとらえるか」, 東書選書, 1980年

第3章

- 1) 小島宏:「理念なき会社は滅びる!」, (株)プレジデント社, 2004年10月
- 2) ジェームス・C・コリンズ & ジェリー・I・ポラス:「ビジョナリー・カンパニー」,
日経 BP 出版センター, 1995年9月
- 3) 足立光正:「『企業理念』開発プロジェクト」, ダイヤモンド社, 2004年12月
- 4) 宮田矢八郎:「理念が独自性を生む」, ダイヤモンド社, 2004年10月
- 5) 田舞徳太郎:「理念経営のすすめ」, 致知出版社, 2002年
- 6) 小野桂之助:「ミッション経営のすすめ」, 東洋経済新聞社, 2005年5月
- 7) 日本生産性本部(編):「ミッション・経営理念」, 生産性出版, 2004年6月

第4章

- 1) 中小企業庁 調査室:「中小企業白書 2003年版」, ぎょうせい,
2003年7月
- 2) ジェームス・C・コリンズ & ジェリー・I・ポラス:「ビジョナリーカンパニー(BUILT
TO LAST)」, 日経BP出版センター, 1995年9月
- 3) 小西一彦/現代卸売業研究会(編):“第3回卸売業経営実態調査(速報
版)”兵庫県立大学経営研究所, 2004年9月, pp96-102

第5章

- 1) 監査法人トーマツ HP:
<http://www.kpmg.or.jp/resources/newsletter/financial/cf/200405/02.html>
- 2) 山口不二夫「無形資産の分類と報告様式の研究」,
RIETI Discussion Paper Series 05-J-030, 2005年5月
HP: <http://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/05j030.pdf>
- 3) 「旬刊経理情報」, 中央経済社, 2004年5月10・20日号 HP:
<http://www.kpmg.or.jp/resources/newsletter/financial/cf/200405/02.html>
- 4) 株式会社アイ・ピー・ビー
HP: <http://www.ipb.co.jp/company/index.html>
- 5) 伊藤邦雄:“実践・コーポレートブランド経営”, 日本経済新聞広告局, 東京,
2002年10月
- 6) NIKKEI コーポレートブランド
HP: <http://www.nikkei-ad.com/cb/rank/index.html>

7) 大和証券グループ

HP: <http://www.daiwa.co.jp/ja/glossary/jpn/00174.html>

8) マッキンゼー・アンド・カンパニーほか「企業価値評価(マッキンゼー・コーポレート・ファイナンス・グループ 訳)」, ダイヤモンド社, 2002年3月

9) McKinsey & Company Inc., Tom Copeland, Tim Koller, JackMurrin,:「企業価値評価」, マッキンゼー・コーポレート・ファイナンス・グループ訳, ダイヤモンド社, 2002年3月

10) 井手正介・高橋文朗:「株主価値創造革命」, 東洋経済新報社, 1998年7月

第6章

1) 財団法人日本適合性認定協会HP:「認定・認証制度 マネジメントシステム」

HP: <http://www.jab.or.jp/mas/05.html>

2) 細谷克也:「品質マネジメントシステム要求事項の解説」, 日科技連出版社, 2001年3月

3) 財団法人日本規格協会:「品質マネジメント国際規格」, 財団法人日本規格協会, 2001年1月

4) 飯塚悦功・棟近雅彦・住本守・加藤重信:

「ISO9001 要求事項及び用語の解説」, 財団法人日本規格協会, 2002年5月

5) 今野勤・畠中伸敏・久保田健二:「ISO9001 顧客満足システムの構築」, 日科技連出版社, 2002年8月

6) 村島昭男:「スリムに実現する ISO9001 完全事例集」, オーム社, 2001年4月

7) 松尾茂樹:「ISO を活かしたシンプル経営入門」, 東洋経済新報社, 2001年9月

業績目録

学会発表

- 1、映像情報メディア学会アントレプレナー・エンジニアリング研究会,「理念に基づく経営の分析と定性化に関する研究報告」, 06/06/22
- 2、日本経営工学会,「K-L 情報量を用いた評定要素ウェイト分析モデルの構築」
(平成 2 年度 全国大会)
- 3、日本経営労働学会,「座位式 ECR の開発における人間工学的考察」
(昭和 62 年度 大会)

論文発表(査読付き)

- 1、日本空調衛生設備士協会“空調衛生設備士”誌, 第21号第1巻,「VAV 空調システムにおける冬季 CO2 濃度制御に関する一提案・・自動制御システムの研究と実際」, 平成元年1月

実務分野

- 1、自社の持つ事業権の譲渡(M&A)
- 2、株式上場(東証2部および1部)
- 3、経済産業省委託調査研究会委員((財)農村地域工業導入促進センター)

付属資料

(2-2-2)

奈良薬師寺 松久保秀胤長老による「仏教と現代社会」に関するお話し

岡田毅史

と き:平成 17 年 8 月 4 日

聞き手:加納剛太 教授(高知工科大学大学院起業家コース)

岡田毅史(同上 博士課程)

1、仏教の倫理と経営理念の関係

- ・現在の日本で言われるテクノロジーと職人気質とでは、アプローチが異なる。前者は理系的アプローチであり、後者は文系的である。
- ・日本は重工業中心の社会から、軽工業そしてハイテク社会にうまく転換できた。このことは、松下電器産業の成功をみても良く理解できることである。
- ・「起業」とは仏教用語で「発業(ほつごう)」と言い、新しい価値を生み出してゆこうとする考え方を示す言葉である。仏教は「発業」を良い行いとして奨励している。
- ・企業は物をつくり、それによってお金を得ることで成り立つ。このとき、企業が倫理に基づく自らの経営理念を守らないと社会を破壊することになりかねない。ところが、企業ぐるみで悪いことをする場合がある。しかし、これは企業という存在自体が悪いのではなく、そこに働く人々の心に問題がある。よって企業の経営理念とは、そこで働く社員の人としての倫理により守られる。
- ・大学に建学の理念が無いと、そこで働く教授は単なる労働者になってしまう。教授に新しい価値を創り出そうとするビルダーとしての役割を発揮してもらうには、共有できる建学の理念が不可欠である。
- ・日本は元来、仏教の説く倫理を基礎に「業(ごう)」を起こしてきた(→ 起業してきた)。3世紀には「業論(ごうろん)」として、仏教においてこの基本的な考え方が構築されている。

→ 原始仏教において、「業」とは倫理的な力であると理解されている

by <http://wikipedia.org/wiki/%E6%A5%AD>

- ・時代が進み、都市の勃興と共に庶民が前面に表れる社会が形成されるのと平行して、庶民は仏教から「業」について教育されるようになり、庶民に仏教に基づく普遍的な倫理意識が広まり、いわゆるビジネスを推進するにあたっての正しい経営理念に結びついていった。

2、仏教と政治経済の関係

- ・過去において、お寺は金融の中心的役割を担っていた。庶民がお金を出し合い「無尽（金利なし）」を形成し、それを投資事業に使った。このように宗教と事業活動が結びつくようになったのは、鎌倉～室町時代であり、経済は活況を呈した。

→ イスラム教圏では、融資に際して金利を課すことを禁じている。よってイスラム教圏の銀行では、融資の対象となるビジネスモデルを精査し、これに投資する。そのビジネスが成功した場合に、貸し手の銀行が融資先から一定の利回りを得ることで、銀行経営が成り立っている。その意味では、「無尽」と同じシステムであり、両者は投資銀行に近い発想であると思われる。
(岡田毅史)

- ・ところが江戸時代になって寺には農民を檀家とする檀家制度が布かれ、農民の引っ越しも禁じられた。この結果、お寺は信者を集める努力をしなくなり、幕府から支給される援助資金と、定められた檀家からの寄進に頼るようになった。本来、宗教と社会活動は不可分であるのに、お寺は徳川幕府の政策に操られるようになった。
- ・織田信長は山伏の動きを掌握したが、徳川家康は山伏を干上げること考えた。

これは山伏による民衆蜂起を恐れてのことと考えられる。このようにして、江戸時代は社会主義になってしまった。

→ 政治が良くなければ、お寺を中心にそれを変えようとする動きとしてのイノベーションが、起こらなくなった(岡田毅史)

- ・このような歴史的な変遷があることを、今の教育では教えられていないが、そもそものお寺が果たす社会的な役割を、社会人は知っておく必要がある。
- ・現在の日本国憲法は、宗教に対していろいろな意味でニュートラルである。しかし経済社会において仏教をはじめとする宗教の倫理に基づく理念が企業に無いと、「やってはならないこと」を「やれるからやる」になってしまう。たとえやれても、やってはならないことがある。このことを無条件に理解するには、宗教の力が不可欠。

- ・自動車メーカーによるリコール隠しは、とんでもないことである。このような間違いをなくすには、仏教でいうところの「業論」が必要である。
 - ・「業論」では、信頼関係を大切にしている。在日の人たちは、自分達だけで民族資本をつくって、運営している。「大阪の鶴橋」が、それである。お互いの信頼関係で成り立っている。
- 大阪鶴橋は、在日の朝鮮族が住むところとして有名なエリア(岡田毅史)

3、理念に基づく薬師寺復興プロジェクト

- ・「業」の考え方からすると、お寺が資金集めのためにイベントを実施することや、寺の行事を形骸化して心をないがしろにすることは、良くない。
- ・薬師寺の橋本凝胤(はしもとぎょういん:故人)の夢は、金堂の復興にあった。弟子の高田好胤は人(庶民)を集める魅力を持った人間であった。好胤は「人間が大事」として、金堂復興のための信仰財を集めるために写経勧進をスタートさせた。
- ・好胤は「一所懸命でやることでプラスアルファの力をもらえる」との考えに立ち、自らの修行の一環として写経勧進を推進するために全国を飛び回った。お金が集まることは、二の次との思いがあった。
- ・好胤の奮闘振りに心を動かされた松下幸之助翁から、寄付の申し出があった。しかし好胤は薬師寺復興プロジェクトを推進する上での理念として、あくまで庶民の宗教心の力での復興を目指し、信仰財を集めることを主張し、その申し出を丁重にお断りした。
- ・金堂を再建しようとしたとき、大阪万博の工事が最盛期を迎え、労賃が急上昇。さらにセメントも高騰した。このとき値上がりしなかったのは、巨木材であった。なぜなら市場性に乏しく相場というものが無かったからである。
- ・棟梁の西岡常一は薬師寺に対して、とりあえず巨木を購入することを主張し、薬師寺もこれに応じた。
- ・当初、設計はすべて西岡常一に依頼する予定であったが、国宝の薬師如来および日光菩薩と月光菩薩を安置するにあたり、本堂内陣は耐震耐火上の理由から鉄筋コンクリート造りであることが求められた。
- ・鉄筋コンクリート部分の設計は、京都大学の先生に依頼することになった。この先生は、施工会社として大手ゼネコンを主張したが、薬師寺は誠実さが大事として中小企業である池田建設に施工を依頼した。

- ・戦後の薬師寺は、農地解放で寺領である農地を失っていた。その後、平城宮跡を整備するために、平城宮跡地を買い上げるための予算が文化庁から下された。このとき平城宮跡地の土地を売った人たちが、そのお金で薬師寺周辺の土地（元は寺領であったところ）を買おうとしていた。これには、国の特別措置法（一年以内の買替無税）の影響があった。
- ・将来的な薬師寺の復興計画を推進するにあたり、寺領の買戻しは危急の課題であったため、平城宮跡地の買収資金として文化庁から南都銀行に振込みがあったお金を元に、1300万円にて必要な土地を買い上げた（100万円／反）。
- ・江戸時代から続いた檀家制度であったが、薬師寺は檀家を組織しなかったので収入はほとんど無くなっていた。檀家制度自体、社会主義的発想であり薬師寺がそれを自由化すること、つまり全国から自分のお墓があるお寺の枠にとられずに信者を集める仏教本来の姿を取り戻すことに成功した。土地の買戻しも、この延長線上にある。これはまさに写経の力である。
- ・高田好胤の理念として、薬師寺の信者を組織する奉賛会の設立にも反対した。そこで薬師寺として、「もほろば運動」を開始することにした。これは薬師寺再興のために寄進を集める活動であり、会員を集める奉賛会とは性格が異なるものであるから、理念に反しない。この「まほろば運動」により、松下電器産業からも寄進を受けることができるようになった。
- ・お寺の再興とは建物を建てることが本質ではなく、そこで建てられた建物において仏教の考え方を広げる機能を果たすことである。
- ・薬師寺の再興とは奈良時代の規模を持つ薬師寺を復興させることであると考えた。よって講堂を再建するにあたっては、江戸時代の建物サイズではなく、奈良時代の建物サイズを再現することにした。これは自分としての理念でもある。しかし奈良時代の講堂は江戸時代の講堂の3倍あり、費用も多く必要であった。
- ・薬師寺では、自分がリーダーになったときに多くの改革を断行した。その一番が能率給の導入であり、自分自身も住職を辞めたら収入が1／3になった。しかし、これは正しい選択であったと確信している。

4、唯識と科学の関係

- ・仏教にある「唯識」では、認識力を持っている生物はすべて平等との見解になる。それは認識の最大公約数を求める考え方である。
- ・「唯識」は、玄奘三蔵がインドから中国に持ち帰った経典の内容を慈恩大師がまとめた考え方であり、薬師寺はこれを基にした法相宗の大本山である。

- ・「唯識」は、経済学で言うところの「創造価値説」に通じる考え方。物や事象に対する価値は、自らの認識によって定めるという意味で、独占科学の発想に近い。例として、骨董品の値決めなどもこれにあたる。デカルトの「法方学的序説」でも同様のアプローチをしている。東洋／西洋でも考え方は同じである。
- ・現象をどう見るかという点で、「唯識論」はサブジェクティブである。これに対して「俱舎(くしゃ)論」はオブジェクティブである。
- ・「唯識」で重要なことは、潜在記憶の存在を知ることである。生物には、さらに先天記憶というものがある。奈良東大寺裏手にある五劫寺(五劫院?)には、アミターバ仏を表す仏様(快慶作)がある。
 - 「アミターバ」はサンスクリット語で、漢訳では「無量光」をあてる。把握できないほど偉大な光(智慧や力)を意味すると言われる(岡田毅史)
- ・難思光仏とは、光と思ひ難い仏のことであり、サンスクリット語のスークシャマー(＝僅かな光)から転じている。阿弥陀仏は無量仏よりも大きな意味を持つ。東大寺は華嚴経であるが、これには地球を貫く光の存在が示されており、量子力学に関するカミオカンデの研究にも通じている。つまり目に見えないものでも、意識することによって認識できることがある。華嚴経による予言(地球を貫く光の存在)は、現代の科学によって証明された。
 - 難思光仏は、阿弥陀仏の持つ徳号のひとつ(岡田毅史)
 - 難視光は、人間の思いもよらない光明のこと
(<http://www2.big.or.jp/~yba/teach/mizutani305.html>)

以上

(5-1-4)

伊藤邦雄による企業バリュエーター理論とCB価値算出方法に関する資料

企業バリュエーターは、①CBスコア ②CB活用力 ③CB活用機会の3要素から構成され、以下のステップによってCB価値が算定される。

①CBスコア

CBスコアは、当該コーポレートブランドの魅力度であり、その業界内におけるその業界における相対的な立場を表す指標として、「企業が優良な顧客・従業員・株主をどれほど多くかつ長期間にわたって惹きつけ、つなぎ止めておくことができるか」を示す。この値は、CBの力あるいは競争優位性を示すことから、CBアドバンテージ(優位性)と呼ぶこともできる。

CBスコアは「顧客スコア」、「従業員スコア」、「株主スコア」という3つのステークホルダー(利害関係者)のスコアからなる。各スコアは、これまでのブランド理論で重視されてきた「プレミアム」「認知」「忠誠度」というブランドに関する3軸をベースにその3つの値を乗じる方式で算出、指標化される。このとき「プレミアム」は企業がブランドに惹きつけるステークホルダーの質、「認知」はその量、「忠誠度」はステークホルダーを惹きつけることができる期間やその成果のボラティリティーを象徴する。このとき、具体的に何を指標するかについて、以下に説明する。

「顧客スコア」のプレミアム指標:売上高営業利益率

→ 顧客プレミアムが高いほど、価格プレミアムも上がるという想定に立っているためである。

「顧客スコア」の認知指標:企業イメージ調査による好感度

→ これは人々に好感が持たれている企業ブランドは、当該指標と売上高規模との関連性が高かったことによる。

「顧客スコア」の忠誠指標：

→ 次の4つのサブステップから構成される。

・第1サブステップ

財務比率とイメージ調査の関連性を分析して、忠誠度の高い企業における特徴的な財務比率を算出する。そして算出された財務比率とイメージ調査の25項目との相関係数行列を作成し、忠誠度に貢献しているイメージを業界ごとに抽出する。

・第2サブステップでは、第1サブステップで算出された相関係数行列からイメージ・ランキング表を作成し、これを基に各イメージの忠誠度との関連性の高さをスコアで表示する。

・第3サブステップでは、将来的に高評価が期待できるイメージ項目について、アナリストや業界関係者からのヒアリングを加味する。

・第4サブステップでは、第2と第3サブステップにおける忠誠度と関連性が良いイメージ項目を抽出し、それを主成分分析によって1つの指標に合成・統合する。

「従業員スコア」のプレミアム指標：従業員の生産性

→ 営業利益／人件費・福利厚生費

「従業員スコア」の認知指標：就職意向を採用

「従業員スコア」の忠誠指標：顧客スコアと同様の手法を採用

「株主スコア」のプレミアム指標：PBR(株価純資産倍率)

「株主スコア」の認知指標：株式の購入意向

(その企業の株式を購入したいと考える人の割合)

「株主スコア」の忠誠指標：顧客スコアと同様の手法を採用

②CB 活用力

CBスコアが高ければ、当該企業がステークホルダーに対してどれくらい優れた企業イメージを植えつけられているかを示す総合指標である。しかしこのCBスコアはあくまでも業界内の相対的なブランド力を象徴する指標であり、CBスコアを最大限に生かして将来キャッシュフローに転換する能力がなければCB価値は増加しない。このとき、CBを効果的にキャッシュフローへと転換する力をCB活用力と規定する。CB活用力は、二つのファクターによって規定される。一つ目はROA(この場合は事業資産営業利益率)の水準、もう一つは、ROAとCBスコアの関連性((1)のうちCBスコアを源泉とする部分の割合を業界平均で推定)である。

③CB 活用機会

CB スコアとCB 活用力が高くても、CB 価値が高いとは限らない。これは、CB をキャッシュフローに転換する事業機会が業界ごとに異なるためである。こうした事業機会を「CB 活用機会」と定義する。

CB 活用機会は、企業が属する業界ごとに同じ値となる。よって業界ごとのCB スコア、CB 活用力が無形価値(=株式時価総額から貸借対照表上の純資産を引いた数値)の向上に、どの程度結び付いているかについて、回帰分析を通じて算出される。

以上、CB 価値は①CB スコア、②CB 活用力、③CB 活用機会の3要素総合することで算出される。

この手法は、貸借対照表(BS)上の純資産と株式時価総額の差額として計算される無形価値をベースにCB 価値を推定している。しかし、株式市場における企業の評価(株価)は、CB に関係なく変動することもある。この変動要素を排除するために、市場の影響を受けない損益計算書(PL)における税引き後営業利益やCB スコアからCB 価値を推定するアプローチを取っている。つまりこの企業バリュエーター理論とCB 価値算出方法では、貸借対照表と損益計算書の両者をあわせて実施することで、CB 価値算出の精度を高めているといえる。

引用・参考文献

- 1) 伊藤邦雄:“実践・コーポレートブランド経営”, 日本経済新聞広告局, 東京, 2002年10月, pp14-22

(6-4) 本研究で提案する Management System on Philosophy

理念に基づくマネジメントシステム ー 規格要求事項

Management System on Philosophy

序文

0.1 一般

理念に基づくマネジメントシステムを採用することは、トップマネジメントによる戦略上の決定とすべきである。理念に基づくマネジメントシステムの設計および実現は、社会情勢、変化するニーズ、固有の目標、提供する製品（サービスを含む）、用いられるプロセス、企業における組織の規模及び構造によって影響を受ける。理念に基づくマネジメントシステムの構造の均一化又は文書の画一化が、この規格の意図ではない。

この規格が規定する理念に基づくマネジメントシステムについての要求事項は、組織的な価値創造活動を促進する“組織活性化”の状態を創出させることで企業価値を向上させるための要求事項を補完するものである。

この規格は、理念に基づくマネジメントシステムについての要求事項、規制要求事項および組織固有の要求事項を満たす組織の能力を、企業の組織自身が内部で評価するためにも、外部機関が評価するためにも使用することができる。

0.2 プロセスアプローチ

この規格は、理念に基づくマネジメントシステムを構築し、実施し、その理念に基づくマネジメントシステムの有効性を改善する際にプロセスアプローチを採用することを推奨している。

組織が効果的に機能するためには、数多くの関連し合う活動を明確にし、運営管理する必要がある。インプットをアウトプットに変換することを可能にするために資源を使って運営管理される活動は、プロセスとみなすことができる。一つのプロセスのアウトプットは、多くの場合、次のプロセスへの直接のインプットとなる。

組織内において、プロセスを明確にし、その相互関係を掌握し、相互の連続性の維持および向上を図るために運営管理することとあわせて、この一連のプロセスをシステムとして適用することを、“プロセスアプローチ”と呼ぶ。

プロセスアプローチの利点の一つは、プロセスの組合せ及びそれらの相互関係とともに、システムにおける個別のプロセス間のつながりについても、システムとして運用している間に管理できることである。

理念に基づくマネジメントシステムで、このアプローチを使用するときには、次の事項の重要性が強調される。

- a) 基づくべき理念には、企業の直接的なステークホルダーの利益追求のみならず、事業を通じた社会貢献を意図する趣旨を含むこと
- b) 組織に所属する要員（従業員）が、自らの業務を理念に照らして理解することで、自らの創造意欲を高めること
- c) 各プロセスにおいて創造すべき価値の目標と要員の創造意欲の方向性を、理念に基づいて制御すること
- d) bとcによって、組織的な価値創造活動を促進する“組織活性化”の状態を創出させること
- e) プロセスの実施状況及び有効性の成果を得ること
- f) 客観的な測定結果に基づくプロセスの継続的改善

1. 適用範囲

1.1 一般

この規格は、次の二つの事項に該当する組織に対して、理念に基づくマネジメントシステムに関する要求事項を規定するものである。

- a) 定められた理念及び適用される規制要求事項を満たした製品を一貫して経済社会に提供する能力をもつことを実証する必要がある場合。
- b) 理念に基づくマネジメントシステムの継続的改善のプロセスを含むシステムの効果的な運用、並びに定められた理念及び適用される規制要求事項への適合の保証を通して、企業価値の向上を目指す場合。

参考 この規格では、“製品”という用語は、その企業の理念に基づいて顧客向けに意図された製品（サービスを含む）に限られて使われる。

1.2 適用

この規格の要求事項は汎用性があり、業種及び形態、規模、並びに提供する製品を問わず、あらゆる企業の組織に適用できることを意図している。

組織やその製品の性質によって、この規格の要求事項のいずれかが適用不可能な場合には、その要求事項の除外を考慮してもよい。

このような除外を行なうことが、理念を基に創造すべき価値の目標を達成するために策定された戦略に対する要求事項および適用される規制要求事項を満たす製品を提供する組織の能力、又は責任に何らかの影響を及ぼすものであるならば、この規格への適合の宣言は受け入れられない。

2. 引用規格

この理念に基づくマネジメントシステムの規格の規定の一部に、品質マネジメントシステム—要求事項 (ISO9001—2000) を引用する。

3. 理念に基づくマネジメントシステム

3.1 一般要求事項

組織は、この規格の要求事項に従って、理念に基づくマネジメントシステムを確立し文書化し、実施し、かつ、維持すること。また、その理念に基づくマネジメントシステムの有効性を継続的に改善すること。

組織は、次の事項を実施すること。

- a) 理念に基づくマネジメントシステムに必要なプロセス及びそれらの組織への適用範囲を明確にする。
- b) これらのプロセスの順序及び相互関係を明確にする。
- c) これらのプロセスの運用及び管理のいずれもが効果的であることを確実にするために必要となる創造すべき価値の目標または価値基準を明確にする。
- d) これらのプロセスの運用及び監視の支援をするために必要な資源及び情報を利用できることを確実にする。
- e) これらのプロセスを監視、測定及び分析する。
- f) これらのプロセスについて、計画どおりの結果が得られるように、必要な処置をとる。
- g) 得られた結果を、企業価値の観点から分析することで、当該システムの継続的改善を達成するために必要な措置をとる。

企業は、これらのプロセスを、この規格の要求事項に従って運営管理すること。

理念に基づくマネジメントシステムに必要なプロセスの一部をアウトソースすることを企業が決めた場合には、企業はアウトソースしたプロセスに関して管理を確実にすること。アウトソースしたプロセスの管理について、企業の理念に基づくマネジメントシステムの中で明確にすること。

3. 2 文書化に関する要求事項

3. 2. 1 一般

理念に基づくマネジメントシステムの文書には、次の事項を含めること。

- a) 企業価値を向上させるために定められた理念の表明
- b) 理念に基づくマネジメントシステムを具現化するためのマニュアル
- c) 企業内のプロセスの効果的な計画、運用及び管理を確実にするために、企業が必要と判断した文書
- d) この規格が要求する記録

3. 2. 2 マネジメントマニュアル

組織は、次の事項を含むマネジメントマニュアルを作成し、維持すること。

- a) 理念に基づくマネジメントシステムの適用範囲。除外がある場合には、その詳細と正当とする理由
- b) 理念に基づくマネジメントシステムについて確立された“文書化された手順”又はそれらを参照できる情報
- c) 理念に基づくマネジメントシステムにおけるプロセス間の相互関係に関する記述又はフロー図

3. 2. 3 文書管理

理念に基づくマネジメントシステムで必要とされる文書は管理すること。ただし、記録は文書的一种であるが、3.2.4に規定する要求事項に従って管理すること。

次の活動に必要な管理を規定する“文書化した手順”を確立すること。

- a) 発行前に、適切かどうかの観点から文書を承認する。
- b) 文書をレビューする。また、必要に応じて更新し、再承認する。
- c) 文書の変更の識別及び現在の改訂版の識別を確実にする。
- d) 該当する文書の適切な版が、必要なときに、必要なところで使用可能な状態にあることを確実にする。
- e) 文書が読みやすく、容易に識別可能な状態であることを確実にする。
- f) どれが外部で作成された文書であるかを明確にし、その配布が管理されていることを確実にする。
- g) 廃止文書が誤って使用されないようにする。また、これらを何らかの目的で保持する場合には、適切な識別をする。

3. 2. 4 記録の管理

記録は、要求事項への適合性及び理念に基づくマネジメントシステムの効果的運用の証拠を示すために、作成し、維持すること。記録は、読みやすく、容易に識別可能で、検索可能であること。記録の識別、保管、保護、検索、保管期間及び廃棄に関して必要な管理を規定するために、“文書化された手順”を確立すること。

4. 経営者の責任

4.1 経営者のコミットメント

トップマネジメントは、自らのリーダーシップの下で、理念に基づくマネジメントシステムを構築し、運営し、管理をすることにより、理念に基づいて企業価値を向上させるための“組織活性化”の状態を継続的に改善することに対するコミットメントの証拠を次の事項によって示すこと。

- a) 全ての要員に対して、法令・規制要求事項を遵守することの重要性を周知する。
- b) 全ての要員が共有すべき理念を定める。要員の主体的な創造意欲を高めるために、この理念に直接的なステークホルダーの利益を追求する趣旨を含むのみならず、事業を通じた社会貢献の実現を標榜する趣旨を含める。
- c) 理念に基づいて、組織的に創造すべき価値の目標または価値基準を設定する。
- d) 全ての要員に対して、定められた理念を自らの業務に照らして理解し、活用することの重要性を周知する。
- e) 全ての要因に対して、組織的に創造すべき価値の目標または価値基準を理解し、組織的な価値創造活動を展開することの重要性を周知する。
- f) 創造すべき価値の目標または価値基準を達成するための戦略が策定されることを確実にする。
- g) マネジメントレビューを実施する。
- h) 理念に基づくマネジメントシステムの運営上、必要となる資源を提供する。

4.2 理念重視

企業価値の向上を目指して、トップマネジメントは、理念に基づく組織的な価値創造活動を実現する“組織活性化”ために必要な要求事項が決定され、満たされていることを確実にすること。

4.3 理念

トップマネジメントは、理念について次の事項を確実にすること。

- a) 組織の事業領域、規模及びステークホルダーに対して適切である。
- b) 要求事項への適合及び理念に基づくマネジメントシステムの有効性の継続的な改善に対するコミットメントを含む。
- c) 創造すべき価値の目標または価値基準を達成するための戦略の策定・推進及びレビューのための枠組みを与える。
- d) 組織全体に伝達され、理解される。
- e) 適切性の維持のためにレビューする。

4.4 戦略

トップマネジメントは、組織が創造すべき価値の目標または価値基準を達成するための戦略が策定されていることを確実にすること。策定された戦略は、設定された目標または価値基準に対する達成度として、次の4つの視点で評価が可能であること。

- a) 財務の視点
- b) 人材の視点
- c) 業務プロセスの視点
- d) 顧客の視点

4.5 理念に基づくマネジメントシステムの構築

トップマネジメントは、理念に基づくマネジメントシステムの構築について、次の事項を確実にすること。

- a) 理念に基づいて創造する価値の目標または価値基準と、それを達成するための戦略及び3.1に規定する要求事項を満たすために、理念に基づくマネジメントシステムを構築すること。
- b) 理念に基づくマネジメントシステムの変更が計画され、実施される場合には、理念に基づくマネジメントシステムが“完全に整っている状態”を維持すること。

4.6 責任、権限及びコミュニケーション

4.6.1 責任及び権限

トップマネジメントは、理念に基づくマネジメントシステムにおける責任及び権限が定められ、組織全体に周知されることを確実にすること。

4. 6. 2 管理責任者

トップマネジメントは、管理層の中から管理責任者を任命すること。管理責任者は与えられている他の責任とかかわりなく次に示す責任及び権限をもつこと。

- a) 理念に基づくマネジメントシステムに必要なプロセスの確立、実施及び維持を確実にする。
- b) 理念に基づくマネジメントシステムの実施状況及び改善の必要性の有無についてトップマネジメントに報告する。
- c) 組織全体にわたって、理念に基づいて企業価値を向上させることの重要性に対する認識を高めるよう努める。

4. 6. 3 内部コミュニケーション

トップマネジメントは、組織内にコミュニケーションのための適切なプロセスが確立されていることを確実にすること。また、理念に基づくマネジメントシステムの有効性に関しての情報交換が行なわれることを確実にすること。

4. 7 マネジメントレビュー

4. 7. 1 一般

トップマネジメントは、組織の理念に基づくマネジメントシステムが、引き続き適切で、妥当であり、有効であることを確実にするために、あらかじめ定められた間隔でレビューを実施すること。このレビューでは、理念に基づくマネジメントシステムの改善の機会の評価、定められた理念、設定された創造すべき価値の目標または価値基準、策定された戦略を含む理念に基づくマネジメントシステムの変更の必要性の評価も行なうこと。

マネジメントレビューの結果の記録は維持すること。

4. 7. 2 マネジメントレビューへのインプット

マネジメントレビューへのインプットには次の情報を含むこと。

- a) 創造すべき価値の目標または価値基準と、それを達成するための戦略の整合性
- b) 戦略の推進状況または達成状況に対する4つの視点（財務の視点・人材の視点、業務プロセスの視点、顧客の視点）からの分析結果
- c) プロセスの連続性及び方向性の状況
- d) 予防処置及び是正処置の状況
- e) 前回までのマネジメントレビューの結果に対するフォローアップ
- f) 理念に基づくマネジメントシステムに影響を及ぼす可能性のある変更
- g) 価値創造のための提案

4. 7. 2 マネジメントレビューからのアウトプット

マネジメントレビューからのアウトプットには、次の事項に関する決定及び処置を含むこと。

- a) 理念に基づくマネジメントシステムおよびプロセスの有効性の改善
- b) 計画の改善
- c) 資源の必要性

5. 資源の運用管理

5. 1 資源の提供

トップマネジメントは、理念に基づくマネジメントシステムを運営し、維持し、また、その有効性を継続的に改善するために必要な経営資源を明確にし、組織に提供すること。

5. 2 人的資源

5. 2. 1 一般

組織に所属するすべての要員は、定められた理念を自らの業務に照らして的確に理解し、これを基に、価値創造に向けたあらゆる努力を惜しまないとする認識を確認し、維持すること。

5. 2. 2 認識及び教育

組織は、次の事項を実施すること。

- a) 組織において仕事に従事するすべての要員に対して、理念の趣旨を明確にする。
- b) 組織において仕事に従事するすべての要員が、理念に対する理解のもとに、自らの業務のもつ社会的な意義と重要性を認識し、組織の価値創造に向けて自らがどのように貢献できるかを認識することを確実にする。
- c) 教育に関する記録を維持する。

5. 3 インフラストラクチャー

組織は、理念に基づくマネジメントシステムにおいて、価値を創造するために必要なインフラストラクチャーを明確にし、提供し、かつ、維持すること。

5. 4 就業環境

組織は、理念に基づくマネジメントシステムにおいて価値を創造するために必要な就業環境を明確にし、運営管理すること。

6. 製品（サービスを含む）による価値創造

6.1 製品の計画

組織は、経済社会に新たな価値を提供するための製品の計画を確実にすること。
製品の計画にあたっては、組織は、次の事項を明確にすること。

- a) 製品が提供しようとする新たな価値の性質と方向性
- b) 製品の特性と、組織に定められた理念、組織が創造する価値の目標または価値基準、組織において策定された戦略及び、その他の要求事項との整合性
- c) 製品に要求される性能、機能、コスト及び、その他の要求事項
- d) 計画の推進の結果としての製品が、計画された製品に対する要求事項を満たしていることを実証するために必要な記録

6.2 製品化プロセス

6.2.1 プロセスの構築

組織は、理念に基づいて新たな価値を提供するための製品を開発し、製造し、これを経済社会に提供するための一連のプロセスを構築し、推進し、管理すること。構築される一連のプロセスには、次の事項の1つ以上を含むこと。

- a) “基礎技術（研究）開発”の活動を担うプロセス
- b) “製品（応用技術）開発”の活動を担うプロセス
- c) “製造技術の開発”の活動を担うプロセス
- d) “生産・品質管理”の活動を担うプロセス
- e) “物流・販売・普及”の活動を担うプロセス

構築された一連のプロセスに対して、“製品が提供する価値を要員が理解するための教育”の活動を担うプロセスを、補完プロセスとして採用すること。

6. 2. 2 プロセスに関する情報

製品を実現し、経済社会に提供するために構築する一連のプロセスに対する情報として、組織は、次の事項を明確にすること。

- a) 計画された製品と一連のプロセスの整合性
- b) 各プロセスに関する責任及び権限
- c) 各プロセスに対する要求事項
- d) 各プロセスが必要とする資金、要員、インフラストラクチャー
- e) 各プロセスへのインプット
- f) 各プロセスからのアウトプット

6. 2. 3 プロセスの要員

組織は、各プロセスにおいて、必要な専門知識を有する要員を配置することは当然のこととして、構築された全体プロセスの内外に対して、横断的なコミュニケーションを可能とする要員を配置するよう努めること。

6. 2. 3 プロセスの展開

組織は、構築された一連のプロセスを展開するにあたり、次の事項を確実にすること。

- a) 要員が、定められた理念を基に、製品が提供しようとする価値の方向性を理解する。
- b) 要員が、自らの創造意欲を一連のプロセスに対して寄与させることの重要性を認識する。
- c) 各単位プロセスの代表が、定められた理念を基に一連のプロセスの方向性を統一し、直前の単位プロセスにおけるアウトプットを自らのインプットとして有効に活用し、展開することの重要性を認識する。
- d) 経営者が、“技術（研究）開発”の活動を担うプロセスにおけるアントレプレナー（テクノ・アントレプレナー）が意図する「技術の価値」を評価し、その製品化を実現するために一連のプロセスに対して必要な意思決定をする。
- e) 経営者は、“技術（研究）開発”の活動を担うプロセスにおけるアントレプレナー（テクノ・アントレプレナー）のアントレプレナーシップを、一連のプロセスを構成する各プロセス間に伝播させるために必要な措置をとる。

組織は、効果的なコミュニケーションと責任の明確な割当てとを確実にするため、各プロセス間のインターフェースを運営管理すること。

6. 2. 4 プロセスのレビュー

組織は、構築された一連のプロセスを推進するにあたり、適切な段階において、次の事項を目的として、体系的なレビューを行なうこと。

- a) 各プロセスが一連のプロセスとして展開されているかどうかを評価する。
- b) 各プロセスの推進の結果が、計画された製品に要求される性能、機能、コスト及び、その他の要求事項を満たせるかどうかを評価する。
- c) 問題を明確化し、必要な処置を提案する。

レビューへの参加者として、レビューの対象となっている各プロセスの責任者及び、一連のプロセスに関連する部門の代表が含まれていること。このレビューの結果の記録及び必要な処置があればその記録を維持すること。

6. 3 製品の妥当性確認

結果として得られた製品が、計画された製品に対する要求事項を満たしうることを確実にするため、計画した方法（6. 1 参照）に従って、製品の妥当性を確認すること。妥当性確認の結果の記録及び必要な処置があればその記録を維持すること（3. 2. 4 参照）。

7. 測定、分析及び改善

7.1 一般

組織は、次の事項のために必要となる監視、測定、分析及び改善のプロセスを計画し、実施すること。

- a) 製品の適合性を実証する。
- b) 理念に基づくマネジメントシステムの適合性を確実にする。
- c) 理念に基づくマネジメントシステムの有効性を継続的に改善する。

これらは、統計的手法を含め、適用可能な方法、及びその仕様の程度を決定することを含めること。

7.2 監視及び測定

7.2.1 トップマネジメントの評価

組織は、理念に基づくマネジメントシステムの成果を含む実施状況の測定の一つとして、定められた理念及び、理念に基づいて創造すべき価値の目標または価値基準を満たしているかどうかに関して、トップマネジメントがどのように評価しているかについての情報を掌握すること。この情報の入手及び使用の方法を決めること。

7.2.2 内部監査

組織は、理念に基づくマネジメントシステムの次の事項が満たされているか否かを明確にするために、あらかじめ定められた間隔で内部監査を実施すること。

- a) 理念に基づくマネジメントシステムが組織的な価値創造活動を促進する“組織活性化”の状態を創出し、経済社会に対して新たな価値を持つ製品を提供することで企業価値を向上させるためのプロセスアプローチに適合しているか、この規格の要求事項に適合しているか、及び組織が決めた理念に基づくマネジメントシステム要求事項に適合しているか。
- b) 理念に基づくマネジメントシステムが効果的に実施され、維持されているか。

組織は、監査の対象となるプロセス及び領域の状態と重要性、並びにこれまでの監査結果を考慮して、監査プログラムを策定すること。鑑査の基準、範囲、頻度及び方法を規定すること。監査員の選定及び監査の実施においては、監査プロセスの客観性及び公平性を確保すること。監査員は自らの仕事は監査しないこと。

監査の計画及び実施、結果の報告、記録の維持(3.2.4参照)に関する責任、並びに要求事項を“文書化された手順”の中で規定すること。

監査された領域に責任を持つ管理者は、発見された不適合及びその原因を除去するために遅滞なく処置がとられることを確実にすること。フォローアップには、とられた処置の検証及び検証結果の報告を含めること。

7.2.3 プロセスの監視及び測定

組織は、理念に基づくマネジメントシステムのプロセスを適切な方法で監視し、適用可能な場合には、測定をすること。プロセスの監視及び測定の方法は、製品を実現し、経済社会に提供するための一連のプロセスが、組織が新たな価値の創造するための計画どおりの結果を達成する能力があることを実証するものであること。計画どおりの結果が達成できない場合には、製品の適合性を保証するために、適宜、修正及び是正処置をとること。

7.3 データの分析

組織は、理念に基づくマネジメントシステムの適切性および有効性を実証するため、また理念に基づくマネジメントシステムの有効性の継続的な改善の可能性を評価するために適切なデータを明確にし、それらのデータを収集し、分析すること。この分析には、4つの視点(財務の視点・人材の視点・業務プロセスの視点、顧客の視点)から分析を含めること。

7.4 改善

7.4.1 継続的改善

組織は、理念、創造すべき価値の目標または価値基準、戦略、監査結果、データの分析、是正処置、予防処置およびマネジメントレビューを通じて、理念に基づくマネジメントシステムの有効性を継続的に改善すること。

7.4.2 是正処置

組織は、再発防止のため、理念に基づくマネジメントシステムの有効性を阻害する事象を除去する処置をとること。是正処置は、発見された事象のもつ影響に見合うものであること。

次の事項に関する要求事項を規定するために“文書化された手順”を確立すること。

- a) 理念に基づくマネジメントシステムの有効性を阻害する事象の確認
- b) 事象発生の原因
- c) 事象の再発防止を確実にするための処置の必要性の評価
- d) 必要な処置の決定および実施
- e) とった処置の結果の記録
- f) 是正処置において実施した活動のレビュー

7.4.3 予防処置

組織は、発生し得る理念に基づくマネジメントシステムの有効性を阻害する事象を防止するために、その原因を除去する処置を決めること。予防処置は、発生し得る事象の影響に見合ったものであること。

次の事項に関する要求事項を規定するために“文書化された手順”を確立すること。

- a) 発生し得る理念に基づくマネジメントシステムの有効性を阻害する事象および原因の特定
- b) 事象の発生を予防するための処置の必要性の評価
- c) 必要な処置の決定および実施
- d) とった処置の結果の記録
- e) 予防処置において実施した活動のレビュー

以上

引用・参考文献

・財団法人日本規格協会：「品質マネジメント国際規格」，財団法人日本規格協会，2001年1月